

Marianna Parpala

”NIINKIN YKSINKERTAINEN ASIA, ETTÄ VIESTITÄÄN VAAN”

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteydet hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu-tutkielma
Elokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Marianna Parpala: Niinkin yksinkertainen asia, että viestitään vaan. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteydet hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan.

Pro gradu-tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma

Elokuu 2019

Ohjaaja: Elias Pekkola

Tässä pro gradu-tutkielmassa tavoitteena on selvittää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteyksiä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan yritysten näkökulmasta. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään rekrytointiviestintää ilmiönä ja löytyy sen taustalla vaikuttavia syitä ja tavoitteita. Tutkielmassa rekrytointiviestintää ymmärretään viestinnäksi hakemuksen jättämisestä rekrytointiprosessin päättymiseen saakka. Tavoitteen selvittämiseksi tutkielmassa on kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaista rekrytointiviestintää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttavat hakemuksen jättämisen jälkeen. Toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaisia yhteyksiä Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnällä on hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. Kolmantena tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaista rekrytointiviestinnän tulisi olla tulevaisuudessa Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten mukaan erityisesti z-sukupolvea ajatellen.

Tutkielman teoreettisen osion muodostavat rekrytointiviestinnän, hakijakokemuksen, työnantajakuva ja z-sukupolven tarkastelu. Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Tutkielman kohdejoukon muodostaa vuonna 2018 Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut 30 yritystä, joista 15 on haastateltu tähän tutkielmaan. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla ja aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset tuovat esille, että Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttavat hakemuksen jättämisen jälkeen rekrytointiviestintää hakemusten saapuessa, esivalintoja tehtäessä, lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä sekä monia tavoitteita yhdistämällä. Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä kuvastivat viestinnän merkitys, sisällölliset valinnat, konkreettiset valinnat, lämmin kohdeltu ja haastattelun keskeisyys. Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuva välistä yhteyttä kuvastivat yhteyden olemassaolon ymmärtäminen, rekrytointiviestinnän eri osa-alueiden merkitys, yritystietämys ja yrityksen kuvastaminen. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten rekrytointiviestintää z-sukupolvelle kuvastavat roolien muuttuminen ja viestinnän käytänteiden muuttuminen.

Rekrytointiprosessissa rekrytointiviestintää on hakemuksen jättämisen jälkeen ja tällä viestinnällä on merkityksensä hakijakokemukselle sekä työnantajakuvalle. Hakijakokemuksen osalta tunnistetaan yksityiskohtaisempia tekijöitä kuin työnantajakuva osalta. Z-sukupolven työelämään astuminen vaatii yrityksiltä muutoksia nykyiseen rekrytointiviestintään sekä roolien että käytänteiden osalta, vaikka toisaalta sukupolven merkitys myös haastetaan.

Avainsanat: Rekrytointiviestintä, Hakijakokemus, Työnantajakuva, Z-sukupolvi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Rekrytointi tutkimusalueena.....	3
1.2 Tutkielman taustaksi.....	4
2 REKRYTOINTIViestintä REKRYTOINTIPROSESSIN ERI VAIHEISSA	6
2.1 Rekrytointiviestintä hakijoiden houkuttelemiseksi	10
2.2 Rekrytointiviestintä hakemusten jättämisen jälkeen	12
2.3 Rekrytointiviestintä hylkäämisestä.....	16
2.4 Yhteenveto rekrytointiviestinnästä.....	18
3 HAKIJAKOKEMUS	19
3.1 Työnhakijoiden käsitysten ja reaktioiden muodostuminen	20
3.2 Hakijakokemuksen muodostuminen	24
3.3 Hakijakokemus asiakaskokemuksen kautta tarkasteltuna	27
3.4 Yhteenveto hakijakokemuksesta	30
4 TYÖNANTAJAKUVA REKRYTOINNEISSA	30
4.1 Työnantajabrändin määritelmä.....	31
4.2 Työnantajabrändin kehittäminen	32
4.3 Työnantajakuvan määritelmä	34
4.4 Työnantajakuvan ja työnantajabrändin merkitys rekrytoinneissa	36
4.5 Yhteenveto työnantajakuvasta.....	38
5 TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSUKUPOLVI.....	39
5.1 Y- ja z-sukupolvien ominaispiirteet	40
5.2 Yhteenveto tulevaisuuden työelämäsukupolvesta.....	43
6 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	44
7 TEEMAHAASTattelun KAUTTA Tuloksiin	44
7.1 Vastuullinen kesäduuni-kampanja kohderyhmän pohjana.....	45
7.2 Haastattelujen toteutus	46
7.3 Haastattelun analyysi.....	48
8 REKRYTOINTIViestintä VASTUULLINEN KESÄDUUNI-KAMPANJASSA PALKITTUJEN YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA	52
8.1 Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä	52
8.2 Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välinen yhteys	70
8.3 Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvan välinen yhteys.....	74
8.4 Rekrytointiviestintää tulevaisuudessa z-sukupolvelle.....	77
9 POHDINTA	81
9.1 Tulosten tarkastelua.....	81

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	95
9.3 Johtopäätökset, suositukset käytäntöön ja jatkotutkimusaiheet	99
LÄHTEET	101
LIITTEET	109
Liite 1. Haastattelurunko	109

KUVIOT

Kuvio 1. Rekrytointiprosessi.....	6
Kuvio 2. Organisaation rekrytointiprosessi	6
Kuvio 3. Viestintä osana rekrytointiprosessia.....	8
Kuvio 4. Työnhakijan käsitysten muodostuminen valintamenettelyissä	21
Kuvio 5. Työnhakijoiden reaktioiden muodostuminen ja siitä aiheutuvat tulokset.....	23
Kuvio 6. Hakijakokemuksen prosessimalli.....	25
Kuvio 7. Työnantajätietämyksen osa-alueet ja niiden väliset suhteet	35
Kuvio 8. Työnantajakuva osana laajempaa kokonaisuutta	39
Kuvio 9. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä	52
Kuvio 10. Rekrytointiviestinnän monet tavoitteet nelikentässä.....	63
Kuvio 11. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten yhteydenottamisen kohdat ...	82
Kuvio 12. Hylkäämisestä viestiminen eri vaiheissa rekrytointiprosessia	85

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset 2018.....	46
Taulukko 2. Analyysin laajuus.....	51
Taulukko 3. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä hakemusten saapuessa	53
Taulukko 4: Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä esivalintoja tehtäessä	55
Taulukko 5. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä	58
Taulukko 6. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama viestintä monia tavoitteita yhdistämällä	64
Taulukko 7. Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välinen yhteys.....	71
Taulukko 8. Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvan välinen yhteys	75
Taulukko 9. Rekrytointiviestintä tulevaisuudessa	77
Taulukko 10. Hakijakokemukseen yhteydessä olevat tekijät	88

1 JOHDANTO

Rekrytointi on aina sekä organisaation että työnhakijan prosessi. Organisaatioissa tehdään päätöksiä rekrytointiprosessin eri vaiheissa, mutta samalla työnhakijat päättävät mihin hakevat ja minkä työn vastaanottavat (Liu, Keeling & Papamichail 2018, 1331). Arkikeskusteluissa rekrytointiprosesseista nousee usein esille kokemus siitä, kun mistään ei kuulu mitään ja aikaa vain kuluu. Hakijan kannalta kyse on odottamisesta. Tulosten odottelemisen pitkään on löydetty myös tutkimuksessa (Virtanen, Wallin, Sylvander & Eskola 2017, 257). Työnhaku saattaakin olla työnhakijalle raskasta. Edellisenä päivänä tapahtuneen työnhaun on todettu työttömillä lisäävän ahdistuneisuutta seuraavana päivänä. Ahdistuneisuudella kuvataan tässä muun muassa toivottomuutta, hermostuneisuutta, masentuneisuutta ja arvottomuuden kokemusta. (Song, Uy, Zhang & Si 2009, 1179, 1186.)

Yrityksissä rekrytointi on kriittinen henkilöstöjohtamisen väline (Allen, Van Scotter & Otondo 2004, 143), joka tulisi kilpailuedun kannalta nähdä myös yhdeksi tärkeimmistä strategisista välineistä. Rekrytointi ei ole helppoa, sillä ”talenttien” eli kyvykkyyksien löytäminen on haastavaa. Monissa organisaatioissa ongelma onkin nimenomaan työnhakijoiden löytäminen, ei niinkään valintojen tekeminen. (Ployhart 2006, 869-870.) Myös työtehtäviin soveltuvien nuorten houkuttelemisen ja rekrytoiminen nähdään haasteena (Kultalahti & Viitala 2004, 131). Työnhakijoiden tunnistaminen ja houkuttelemisen voidaan nähdä osaksi henkilöstöhallintaa, johon kuuluu lisäksi työntekijöiden pitäminen työpaikassa. Näitä henkilöstöhallinnan osa-alueita tehdään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ployhart 2006, 868.)

Yrityksille rekrytointi myös maksaa. Siihen liittyvät kustannukset voidaan jakaa neljään kategoriaan: kiinteät rekrytointikustannukset, koordinaatiokustannukset, ylimiehitykseen ja alimiehitykseen liittyvät kustannukset. Kiinteisiin rekrytointikustannuksiin kuuluvat esimerkiksi mainostaminen, rekrytoinnin johtaminen, haastattelujen suunnittelu ja rekrytoijan osaaminen. Koordinaatiokustannukset vastaavasti muodostuvat esimerkiksi hakijoiden esivalinnasta, haastattelujen koordinoinnista sekä palautteen antamisesta. Alimiehitys tarkoittaa tilannetta, jossa saadaan palkattua vähemmän työntekijöitä kuin tarve olisi. Tällöin kustannuksia tulee ylitöiden korvaamisesta ja siitä, ettei pystytä tuottamaan halutulla tavalla. Ylimiehitys tarkoittaa vastaavasti tilannetta, jossa palkataan enemmän työntekijöitä kuin tarve olisi. Tällöin kustannuksia tulee ylimääräisestä koulutuksesta ja ylimääräisistä korvauksista. (Lee 2005, 488.)

Hyvin suunniteltua rekrytointia tarvitaan erityisesti silloin, kun työpaikkoja on hankala saada täytettyä (Breaugh & Starke 2000, 431-432). Rekrytointikirjallisuudessa puhutaan taistelusta lahjakkuuksista (war of talent) ja hakijakokemus on kriittinen tässä taistelussa (Miles & McCamey 2018, 763). ”War of talent”- ajattelun taustalla ovat monet muutokset työelämässä ja ympäristössä. Nämä muutokset voidaan jakaa globaaleihin trendeihin, liikkuvuuteen, yritysmaailman muutokseen ja moninaisuuteen. Globaaleihin trendeihin kuuluvat talous, demografiset muutokset ja globalisaatio. Liikkuvuudella kuvataan sekä ihmisten että organisaatioiden liikkuvuutta. Yritysmaailman muutoksessa vaikuttavat esimerkiksi kompleksiset johtamisen haasteet sekä arvostetut taidot. Moninaisuudella tarkoitetaan esimerkiksi kulttuuriin, sukupolveen ja työskentelytapoihin liittyvää moninaisuutta. (Beechler & Woodward 2009, 283.)

Yleisesti yrityksistä ja asiakkaista puhuttaessa on huomattu, että asiakkaat ovat yhteyksissä yrityksiin monien eri kanavien välityksellä ja asiakaspolut ovat hyvin erilaisia eri asiakkaiden välillä. Tämä on nostanut kiinnostuksen asiakaskokemusta kohtaan (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Rekrytoinneissa on tapahtunut myös samalla tavalla: tavat yritysten ja hakijoiden kohtaamiselle ovat moninaistuneet. Se näkyy esimerkiksi siinä, että työtä etsivistä henkilöistä kaikki eivät ole työttömiä (Indeed 2018). Myös teknologisoituminen ja sosiaalinen media lisäävät tätä moninaistumista. Sosiaalisen median merkitys nykyaikana on keskeinen. Sosiaalinen media on aina aktiivinen ja siellä esimerkiksi työntekijöiden jakamat kokemukset työpaikasta liikkuvat. Työntekijät ovat työpaikan kasvot ja edustavat työnantajan brändiä (Cascio & Graham 2016, 186.) Sosiaalisen median verkostojen merkityksen kasvaessa rekrytointitarkoituksessa, myös viestimisestä tulee monimutkaisempaa (Holm 2012, 256).

Ympäröivän maailman muutokset, hakijan näkökulma, talous ja haasteet sopivien työntekijöiden löytämisessä kertovat siitä, että yritysten rekrytointia toteutetaan monien vaatimusten keskellä. Osana rekrytointiaan yritykset toteuttavat myös rekrytointiviestintää. Rekrytointiviestintä nostaa mieleen kysymykset mitä viestitään, miten viestintään ja mistä syistä. Tavoitteena tässä pro gradu-tutkielmassa on selvittää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteyksiä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan yritysten näkökulmasta. Aihe pro gradu-tutkielmalle on noussut omasta mielenkiinnosta ja kokemuksesta, kun rekrytointiprosesseissa hakijana ei välttämättä saa minkäänlaista vastausta.

1.1 Rekrytointi tutkimusalueena

Rekrytoinnin on määritellyt Breughin ja Starken (2000, 407) mukaan Barber (1998) käytännöiksi ja toiminnoiksi, joiden ensisijaisena tarkoituksena on tunnistaa ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Määritelmään voidaan lisätä myös työnhakijoiden päätöksiin vaikuttaminen (Ployhart 2006, 869). Sähköisellä rekrytoinnilla tai e-rekrytoinnilla tarkoitetaan tietyn yhtiön rekrytointiprosessissa hyödynnettäviä erilaisia sähköisiä menetelmiä (Lee 2005, 489). Sillä voidaan tarkoittaa tarkemmin määriteltynä myös erilaisten teknologioiden hyödyntämistä potentiaalisten työntekijöiden tunnistamiseksi, houkuttelemiseksi ja valitsemiseksi (Lee 2011, 231). Lyhyesti määriteltynä e-rekrytointi on internetissä tapahtuva prosessi, jossa rekrytoidaan talentteja (Allden & Harris 2013, 36).

Rekrytointi on aihealueena laajasti tutkittu (Breugh & Starke 2000, 405). Breughin ja Starken (2000, 406) mukaan Rynes (1991) kirjallisuuskatsausta tehdessään huomasi tutkimuksen keskittyneen kolmen teeman ympärille: rekrytoijat, realistiset työnkuvaukset ja rekrytointilähteet. Myös Breughin ja Starken (2000) meta-analyysi keskittyy näihin kolmeen teemaan. Nämä kaikki teemat kuuluvat rekrytointiviestinnän osa-alueeseen. Niiden voidaan nähdä tarkoittavat viestin julkaisupaikkaa, viestin lähettäjää ja viestin sisältöä. Tutkimusta on vähän viestin kanavasta yhteydestä rekrytoinnin onnistumiseen. (Allen ym. 2004, 144.)

Meta-analyysejä ja katsauksia on myöhemmin tehty esimerkiksi työnhakijan kiinnostukseen ja päätöksiin liittyen (Chapman, Uggerslev, Carrool, Piasentin & Jones 2005), valintamenettelyistä ja rekrytoinnin yhteydestä tehokkuuteen (Ployhart 2006), työnhakijan kokemuksista (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce 2009) sekä työnhakijan kiinnostukseen vaikuttavista tekijöistä (Uggerslev, Fassina & Kraichy 2012). Tutkimusta on tehty esimerkiksi myös rekrytointimetodeista (Breugh 2008), rekrytointiprosessin standardisoinnista (Muenstermann, Von Stetten, Laumer & Eckhardt 2010) sekä työnhakijan päätöksistä ja kohtelusta (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan 2003). Tästä voidaan saada hieman käsitystä siitä, millaisiin aihealueisiin rekrytointitutkimus on keskittynyt.

Rekrytoinnin laajasta tutkimuksesta huolimatta aihealueesta löytyy teemoja, joita ei ole tutkittu. Rekrytointitutkimuksessa tulisi huomioida paremmin koko rekrytointiprosessi ja sen kompleksisuus. Prosessiin kuuluvat muuttujat, kuten hakijan kiinnostus ja käsitykset, jäävät tutkimuksessa usein huomiotta. (Breugh & Starke 2000, 407, 430.) Walkerin ym. (2013, 1326) mukaan Dineen ja Soltis (2010) toteavat suurimman osan tutkimuksesta keskittyvän työnhakijoiden reaktioihin ennen hakuksen jättämistä. Suurin osa rekrytointikirjallisuudesta keskittyy siihen, miten tuetaan hakijoita

siinä, että he jättävät hakemuksen (Walker, Helmuth, Field, & Bauer 2015, 1000). Täten vaihe hakemuksen jättämisestä eteenpäin on vähemmän tutkittu.

Virtanen ym. (2017, 248, 250) kiinnittävät huomiota hakijan näkökulmaan, joka tutkimuksessa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Huomiota tulisi heidän mukaansa kiinnittää työnhakijoiden arvostamiin käytäntöihin, työnhakijan kokonaisvaltaiseen kokemukseen sekä rekrytointiprosessin vaikutukseen hakijaan ja sitä kautta muodostuvaan mielikuvaan työnantajasta. (Virtanen ym. 2017, 248-250.) Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia erilaisia hakijajoukkoja, kuten kokeneita tulokkaita tai niitä, jotka eivät saaneet työpaikkaa (Walker ym. 2015, 1009). Kirjallisuudessa työnhakijat nähdään usein passiivisina aikavälillä hakemuksen jättämisestä työtarjouksen hyväksymiseen, eikä kirjallisuudessa tarkastella heidän päätöksiään (Yakubovich & Lup 2006, 711). Enemmän tutkimusta tulisi tehdä myös epäonnistuneen viestinnän vaikutuksista tilanteissa, joissa työnhakija hylätään (Waung & Brice 2007, 2052).

1.2 Tutkielman taustaksi

Aihealueen tutkiminen on perusteltua sekä tieteellisesti että käytännön työelämän kannalta. Tieteellisesti aihealueen tutkiminen on perusteltua, koska aihealueen laajasta tutkimuksesta huolimatta mukana on teemoja, joista tutkimustietoa on vähän. Tämä tutkielma keskittyy rekrytointiviestintään hakemuksen jättämisestä eteenpäin, joka on vähemmän tutkittu alue (esim. Walker ym. 2015, 1000). Vähemmän tutkittuja ovat myös prosessiin kuuluvat muuttujat. Niistä tässä tutkielmassa sivutaan organisaation houkuttelevuutta, jonka voi nähdä liittyvän työnantajakuvaan. (Breaugh & Starke 2000, 408, 430.) Tutkielman kohderyhmänä on Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset ja heidän näkökulmansa, joten myös hakijakokemusta tarkastellaan näiden yritysten näkökulmasta. Käytännön työelämän kannalta aihealueen tutkiminen on perusteltua, koska rekrytointi on keskeinen osa yritysten toimintakyvyn turvaamisesta myös tulevaisuudessa. Nämä molemmat, käytännön työelämästä ja tieteellisestä tarpeesta nousevat syyt, tekevät aihealueen tutkimisesta myös kiinnostavan.

Tutkimuskysymyksiä tässä tutkielmassa on kolme. Niistä kaksi ensimmäistä pyrkii selvittämään yritysten toteuttamaa viestintää ja sen merkityksellisyyttä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaista rekrytointiviestintää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttavat yritykset toteuttavat hakemuksen jättämisen jälkeen. Toinen tutkimuskysymys selvittää, millaisia yhteyksiä Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnällä on hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. Kolmas tutkimuskysymys on tulevaisuuteen

suuntautuva ja tarkastelee sitä, millaista rekrytointiviestinnän tulisi olla tulevaisuudessa Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten mukaan erityisesti z-sukupolvea ajatellen.

Tutkimuksen kohderyhmänä on Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa vuonna 2018 palkitut yritykset. Aineiston keruumenetelmänä on teemahaastattelu ja tutkielmaa varten on haastateltu 15 yritystä palkittujen yritysten joukossa. Haastattelut on toteutettu Skypen välityksellä. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Kirjallisuuskatsausosiossa määritellään aluksi rekrytointiprosessi, jonka jälkeen käsitellään rekrytointiviestintää tässä prosessissa (luku 2). Alussa on lyhyt osio rekrytointiviestinnästä työnhakijoiden houkuttelemiseksi. Tätä kuvataan kuitenkin vain lyhyesti, koska tutkielmassa käsitellään rekrytointiviestintää rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Luvussa määritellään myös käsite rekrytointiviestintä.

Toisena kirjallisuuskatsauksen osiona on hakijakokemus (luku 3). Hakijakokemus on tutkimuksellisenä aihealueena vielä melko vähän tutkittu, vaikka rekrytointialalla teemasta käydään keskustelua. Työnantajakuva liittyy rekrytointeihin ja viestintään, joten kolmas osa kirjallisuuskatsauksesta (luku 4) kuvaa työnantajakuva käsitteenä sekä tutkimustietoa siitä rekrytoinneissa. Aihealueeseen liittyy useita käsitteitä, joiden sisältöä ja yhteyksiä luvussa avataan. Kirjallisuuskatsauksen viimeisenä osana kuvataan tulevaisuuden työelämäskupolven ominaispiirteitä (luku 5). Näitä ominaispiirteitä kuvataan suurimmaksi osaksi y-sukupolven kautta, sillä tutkimustietoa z-sukupolvesta on vielä vähän. Kirjallisuuskatsauksen eri luvut päättyvät aina tiivistävään yhteenveto-osioon, jossa nostetaan esille tärkeimpiä asioita aiheesta sekä kuvataan, miten eri käsitteet tässä tutkielmassa ymmärretään.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa 6 on kootusti tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset, jonka jälkeen kuvataan aineiston hankintaa, aineistoa yleisesti sekä kerrotaan aineiston analyysistä (luku 7). Tulososiossa tutkimuksen tulokset esitellään (luku 8). Lopussa näitä tuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta vielä pohditaan (luku 9) sekä esitetään aineiston perusteella johtopäätökset, jatkotutkimusaiheet ja suositukset käytäntöön.

2 REKRYTOINTIVIESTINTÄ REKRYTOINTIPROSESSIN ERI VAIHEISSA

Organisaation rekrytointiprosessista voidaan löytää Breughin ja Starcken (2000, 407) mukaan Barberin (1998) määrittelemänä kolme vaihetta, jotka ovat työnhakijoiden löytäminen, heidän kiinnostuksensa ylläpitäminen sekä vaikuttaminen heidän työpaikkapäätöksiinsä (kuvio 1). Tätä Barberin (1998) määritelmää käytetään kirjallisuudessa usein. Organisaation rekrytointiprosessiin (Kuvio 2) voidaan toisaalta nähdä kuuluvaksi laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna myös rekrytoinnin tavoitteet, rekrytointistrategia, rekrytointiin kuuluvat toimenpiteet, prosessiin kuuluvat muuttujat ja rekrytoinnin tulokset. Prosessiin kuuluvat muuttujat ovat läsnä rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. (Breugh & Starke 2000, 408, 409.)



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (Breugh ja Starcken (2000, 407) mukaan Barber (1998))

Rekrytoinnin tavoitteita voivat olla esimerkiksi työtyytyväisyys, työsuoritus, hakijoiden määrä tai laatu, työpaikkojen täyttämisen nopeus sekä kustannukset rekrytointiprosessista. Rekrytointistrategiassa vastataan esimerkiksi kysymyksiin: ketä, missä ja milloin rekrytoidaan. Rekrytointiin kuuluviin toimenpiteisiin tässä mallissa kuuluvat rekrytointilähteet, rekrytoijat ja rekrytointiviesti. (Breugh & Starke 2000, 408.) Breughin (2008, 104) mukaan Breugh, Macan & Grambow (2008) ovat nostaneet rekrytointiin kuuluviksi toimenpiteiksi lisäksi käytetyt rekrytointimetodit sekä tiedon välittämisen ja sen ajankohtaisuuden, realismin ja kokonaisuuden. Tässä mallissa viestintä on siten osa rekrytointiin kuuluvia toimenpiteitä.



Kuvio 2. Organisaation rekrytointiprosessi (Breugh & Starke 2000, 408)

Prosessiin kuuluviin muuttujiin kuuluvat viestin uskottavuus sekä työnhakijan kiinnostus, huomio, käsityskyky, itseymmärrys ja odotusten täsmällisyys. Itseymmärrykseen kuuluvat hakijan käsitykset hänen omista taidoistaan, kyvyistään, tietämyksestään ja tarpeistaan. Työnhakijan kiinnostus kohdistuu työn ja organisaatioon houkuttelevuuteen sekä siihen, odottaako hän saavansa työtarjouksen. Rekrytointiprosessin tuloksia arvioidaan alussa asetettujen tavoitteiden kautta. (Breugh & Starke 2000, 408.) Rekrytinnin tuloksiksi voidaan nostaa myös aikomukset osallistua rekrytointiprosessiin esimerkiksi sen edetessä, kiinnostus työtä ja organisaatiota kohtaan, työtarjouksen hyväksymisen todennäköisyys sekä työpäättöksen tekeminen (Chapman ym. 2005, 929). Tavoitteiden asettamista rekrytointiprosessin ensimmäisenä vaiheena Breugh & Starke (2000, 409) pitävät tärkeänä.

Nämä kaksi rekrytointiprosessin kuvausta avaavat rekrytointiprosessia hieman eri näkökulmista. Barberin (1998) määritelmä on hakijoihin keskittyvä ja Breughin ja Starken (2000) määritelmä konkreettisempi kuvaus rekrytointiprosessista. Breughin ja Starken (2000, 408) kuvaus organisaation rekrytointiprosessissa kuvastaa rekrytointiprosessia myös laajassa mittakaavassa. Holm (2012, 253) kuvaa perinteistä rekrytointiprosessia viiden vaiheen kautta, jotka ovat hakijoiden tunnistaminen, hakijoiden houkutteleminen, hakemusten vastaanottaminen, viestiminen hakijoille sekä arviointi ja valinnat. Tämän määritelmän voisi nähdä olevan osa Breughin ja Starken (2000, 408; kuvio 2) prosessikuvauksessa esiintyvää vaihetta ”rekrytointiin kuuluvat toimenpiteet” sekä osittain vaihetta ”rekrytinnin tulokset”.

Nämä edellä esiteltyt mallit eivät kuitenkaan kuvasta parhaalla mahdollisella tavalla rekrytointiprosessia tämän pro gradu-tutkielman näkökulmasta. Tässä pro gradu-tutkielmassa rekrytointiprosessi ymmärretään Muenstermannin ym. (2010, 931) mukaisesti. Heidän määritelmässään rekrytointiprosessi jakautuu neljään vaiheeseen (kuvio 3), jotka ovat hakijoiden houkutteleminen, hakemusten saapuminen, esivalinnat sekä lopullinen valinta ja työllistäminen. Hakemusten saapumisvaiheessa yritys vastaanottaa hakijoita hakemuksia. Esivalintavaiheeseen katsotaan kuuluvaksi se, mitä hakemusten kanssa tehdään ja kuinka niitä käsitellään. Hakemusten perusteella tapahtuva hylkääminen on osa tätä vaihetta. Vaiheeseen ”lopullinen valinta ja työllistäminen” kuuluvat haastattelut, hylkäämiset ja viimeiset valinnat. (Muenstermann ym. 2010, 931-933). Lopullinen valinta ja työllistäminen kattaa siten sen, mitä lopullisten valintojen tekemiseen täytyy tehdä ja mitä valintojen tekemisen jälkeen tapahtuu.



Kuvio 3. Viestintä osana rekrytointiprosessia (soveltaen Muenstermann ym. 2010, 931)

Kuviossa 3 alempi rivi kuvastaa viestintää osana koko rekrytointiprosessia, sillä tässä tutkielmassa Holmin (2012, 253) määritelmästä poiketen viestintä nähdään osaksi koko prosessia. Viestintä on kuviossa 3 jaettu työnhakijoita houkuttelevaan viestintään ja yritykseen hakeneille hakijoille suunnattuun viestintään. Viestinnälle on olemassa erilaisia määritelmiä. Yhden määritelmän viestinnälle antaa Spaho (2012, 310) määrittelemällä viestinnän Drenthin, Thierryn ja De Wolffin (1998) mukaisesti viestien lähettämiseksi ja vastaanottamiseksi merkkien avulla. Tämä määritelmä ei sisällä tapaa, jolla viesti lähetetään eli lähetetäänkö se esimerkiksi puhumalla vai kirjoittamalla. Tässä tutkielmassa tutkimuskysymykset suuntaavat rekrytointiviestinnän tarkastelun rekrytointiprosessin vaiheisiin hakemusten saapuminen, esivalinnat sekä lopullinen valinta ja työllistäminen. Täten viestinnän osalta se tarkastelee yritykseen hakeneille hakijoille suunnattua viestintää.

Tässä pro gradu-tutkielmassa rekrytointiviestinnällä tarkoitetaan viestien lähettämistä ja vastaanottamista hakemuksen jättämisestä rekrytointiprosessin päättymiseen saakka (mukaillen Drenth ym. (1998) Spahon (2012, 310) mukaan). Rekrytointiviestintä on siten yritykseen hakeneille hakijoille suunnattua viestintää, kuten kuviossa 3 on kuvattuna. Viestien lähettäjä on organisaatio, joka rekrytoi ja viestien vastaanottaja on hakija. Rekrytointiviestintä tapahtuu vuorovaikutustilanteissa organisaation ja hakijan välillä (mukaillen Walker ym. 2013, 1327).

Viestinnän näkeminen osana koko rekrytointiprosessia asettaa haasteita yrityksille. Nykyään internet, teknologia ja sosiaalinen media mahdollistavat ja helpottavat kuitenkin viestinnän toteuttamista. van Birgelen, Wetzels ja van Dolen (2008, 732) totesivat jo ennen 2010-lukua, että noin 96 % yrityksistä käyttää rekrytoinneissaan internettiä. Nykyisin hyvin harvassa ovat yritykset, jotka eivät toteuttaisi rekrytointiaan internetin avustuksella.

Internettiä ja teknologiaa voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. Sopivia työnhakijoita voidaan etsiä yritysten nettisivujen ja työnhakusivustojen avulla (Muenstermann ym. 2010, 931). Organisaatioilla voi olla käytössään myös oma hakijatietokanta, joka koostuu organisaation nykyisistä työntekijöistä, jotka esimerkiksi ovat kiinnostuneita työnkierrosta, organisaation ulkoisista hakijoista sekä aiemmista työntekijöistä, kuten harjoittelijoista. Sopiva työnhakija voidaan siten löytää jo tästä tietokannasta. Tietokantaan voi päästä esimerkiksi siten, että työnhakijan hakiessa johonkin tehtävään, häneltä kysytään, haluaako hän tietojaan säilytettävän. Tarvittaessa jollei hakijatietokannasta löydy sopivaa hakijaa, aloitetaan sitten työntekijän etsintä. (Muenstermann ym. 2010, 931-932.) Sosiaalinen media on nykyään myös osa rekrytointia. Sosiaalisen median käyttöä rekrytoinneissa tutkittaessa, todettiin, että Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ ja MySpace olivat kaikki olleet käytössä rekrytoinneissa (Vetráková, Hitka, Potkány, Lorincová & Smerek 2018, 10, 12).

Sähköinen rekrytointi tasoittaa myös organisaation ja hakijoiden välillä olevaa tiedon asymmetriaa (Lee 2011, 230). Se mahdollistaa koordinaation ja tiedon kulkemisen työnhakijan ja yritysten välillä (Allden & Harris 2013, 42). Teknologia mahdollistaa viestinnän koko prosessin ajan ja tekee siitä keskeisen tehtävän (Holm 2012, 252). Tätä viestintää voidaan tehdä automaattisesti (Muenstermann ym. 2010, 933). Sähköisissä rekrytointiprosesseissa esimerkiksi hakemusten vastaanottaminen ja viestiminen hakijoille pystytään toteuttaa samanaikaisesti (Holm 2012, 252-253). Myös valintavaiheissa monissa organisaatioissa hyödynnetään internettiä (Ployhart 2006, 881). Esivalintaa voidaan tehdä sähköisen tietokannan kautta. Eräässä yrityksessä esimerkiksi rekrytoija lähettää työntekijää hakevalle osastolle sopivien hakijoiden tietoja ja osastolta on mahdollista lisätä kommentteja sekä lisätä kutsuja tai tieto hylkäyksestä kahden viikon ajan. Viimeistään tämän jälkeen työnhakijalle lähtee tieto hylkäyksestä sähköpostiviestillä, joka on standardisoitu automaattiviesti. (Muenstermann ym. 2010, 933.)

Sähköisten rekrytointijärjestelmien avulla voidaan tehdä esivalintaa edellä määriteltyjen kriteerien kautta ja kutsua sitten sopivimmat hakijat haastatteluun. Artikkelissa esitellyssä järjestelmässä hakijoiden tiedot saatiin heidän LinkedIn-profiilistaan. Esitellyssä järjestelmässä myös persoonallisuuden huomioon ottamisen kuvataan olevan mahdollista tekstianalyysien kautta. Huomattavaa on, että myös sähköisissä rekrytointijärjestelmissä päätösten tulee aina olla HR-ammattilaisten käsissä, esimerkiksi siten, että ammattilainen valitsee kriteerit ja määrittää mikä on minkäkin kriteerin painotus (Faliagka, Tsakalidis & Tzimas 2012, 554-556, 558, 565.)

Kuten johdannossa jo todettiin, rekrytointi maksaa yrityksille. Perinteiseen, paperiperustaiseen rekrytointiin liitetään ominaisuuksiksi usein pitkät rekrytointiprosessit, suuret kustannukset yhtä palkkausta kohden, mainosten alhainen kattavuus sekä epätehokas hakijoiden hallinta (Lee 2011, 230). Siten yritysten kannalta on positiivista, että sähköisten rekrytointijärjestelmien on todettu lisäävän rekrytointiprosessien tehokkuutta ja vähentävän kustannuksia (Faliagka ym. 2012, 554, 565). Esimerkkejä tällaisista kustannuksia vähentävistä teknologioista ovat esivalintaan ja hakijasuhteiden ylläpitämiseen tarkoitetut teknologiat. Asianohjauksen automaatio (Workflow automation) vähentää myös virheitä viestinnässä samalla kun se vähentää kustannuksia. (Lee 2005, 492.) Sähköisten rekrytointijärjestelmien kustannussäästö keskittyy siis erityisesti koordinaatiokustannuksiin ja osittain myös kiinteisiin rekrytointikustannuksiin. Sähköisetkään rekrytointijärjestelmät eivät kuitenkaan poista virherekrytointien mahdollisuutta tai poista ali- ja ylimiehitykseen liittyviä kustannuksia.

2.1 Rekrytointiviestintä hakijoiden houkuttelemiseksi

Rekrytointiprosessissa tapahtuva viestintä voidaan nähdä kuuluvaksi osaksi yritysten ulkoista viestintää. Näin on siitä syystä, että organisaatioviestinnässä ulkoinen viestintä suunnataan sidosryhmille, joita ovat esimerkiksi asiakkaat ja vastaavasti sisäinen viestintä on kohdistettu työntekijöille (Marques 2010, 50). Marquesin (2010, 47) mukaan Zaremba (2006, 114) nostaa esille viisi tekijää, jotka vaikuttavat onnistuneeseen organisaatioviestintään. Nämä tekijät ovat ajankohtaisuus, selkeys, täsmällisyys, asiankuuluvuus ja uskottavuus. Näiden tekijöiden lisäksi johtotehtävissä toimivat henkilöt nostivat esille neljä onnistuneeseen organisaatioviestintään liittyvää tekijää, jotka olivat vastuullisuus, tiiviys, ammatillisuus ja rehellisyys. Organisaatioviestinnässä näiden tekijöiden huomioon ottaminen lisää vuorovaikutusta, luottamusta, ymmärrystä, mielihyvää, tehokkuutta ja parantaa suoritusta. (Marques 2010, 47-48, 51, 55.)

Rekrytointiviestintä on yleensä määritelty organisaation toiminnaksi, jolla organisaatio ilmoittaa auki olevasta työpaikasta sekä kertoo työstä ja organisaatiosta, kuten se on luettavissa Breuaghin ja Starcken (2000) artikkelissa. Rekrytointiviestintää tehdään siten työnhakijoiden löytämiseksi (Allen ym. 2004; Carless 2007; van Birgelen ym. 2008). Tutkimusta rekrytointiviestinnästä tässä merkityksessä on esimerkiksi lähettäjän roolista ja viestin sisällöstä (Allen ym. 2004, 144).

Rekrytointiviestinnässä median valinnalla on merkitystä, koska eri medioilla on erilaisia kykyjä. Eri vaiheissa rekrytointiprosessia organisaatioilla saattaa olla erilaisia tavoitteita, jotka vaikuttavat median valintaan. Esimerkiksi pelkkää tekstiä sisältävällä medialla voidaan välittää tekstiä ja kaavioita,

kun taas vastaavasti kasvotusten tapahtuva viestintä mahdollistaa äänen, visuaalisuuden sekä antaa mahdollisuuden kaksisuuntaiseen viestintään (Allen ym. 2004, 147-148, 164.)

Eri medioiden kautta lähetettäviä viestejä on tarkasteltu ominaispiirteiden kautta, jotka ovat tiedon määrä, kaksisuuntainen kommunikointi, henkilökohtaisuus, sosiaalinen läsnäolo, jolla voidaan tarkoitaa myös ihmisten välistä lämpöä, sekä symbolismi (Allen ym. 2004, 149). Eri medioilla on erilaiset vahvuudet. Kasvokkainen viestintä sai korkeimmat arvioinnit kaksisuuntaisen viestinnän osalta, mutta matalimmat arvioinnit sosiaalisen läsnäolon osalta. Video sai rekrytointiviestinnän lähteenä korkeimmat arvioinnit tiedon määrän, henkilökohtaisuuden, sosiaalisen läsnäolon ja symbolismin osalta. Pidemmässä viesteissä tiedon määrä, sosiaalinen läsnäolo ja symbolismi saivat korkeammat arviot kuin lyhyemmissä viesteissä (Allen ym. 2004, 158.)

Rekrytointiprosessin aikana työnhakijat haluavat erityistä tietoa työhön liittyvistä teemoista (Breaugh & Starke 2000, 425). Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia työnhakija saa tietoa organisaatiosta rekrytointimateriaalin kautta, esimerkiksi yrityksen nettisivujen kautta (Walker ym. 2013, 1327). Yrityksen rekrytointisivustot luovat asenteita organisaatiota kohtaan ja ovat yhteyksissä organisaation vetovoimaisuuteen. Työhön liittyvä tieto on tärkeää ja on parempi, että tuota tietoa on paljon kuin vähän. Internetsivujen käytettävyydellä ja esteettisyydellä on suurempi vaikutus asenteisiin organisaatiota kohtaan, silloin kun tietoa työstä on vähän saatavilla. (Gregory, Meade & Thompson 2013, 1954, 1956.) Yritysten työllistämissivun tehokkuutta tutkittaessa todettiin, että hakijoiden asenteeseen internetsivuja kohtaan olivat yhteyksissä tiedot urasta ja näiden tietojen riittävyys ja ajankohtaisuus sekä helppous käyttää sivustoja. Asenne yritysten internetsivuja kohtaan oli myös yhteyksissä yrityksen vetovoimaisuuteen, joka vaikutti edelleen haluun hakeutua yritykseen. (van Birgelen ym. 2008, 732-733, 743.) Tietojen tulisi myös olla nettisivuilla ajantasaisia (Feldman & Klaas 2002, 189).

Internetistä työtä etsiessään jopa kolmannes vastaajista koki haasteeksi sen, että yritysten nettisivuilla oli puutetta olennaisista tiedoista (Feldman & Klaas 2002, 185). Yksityiskohtaisemman tiedon antaminen lisäsi organisaation vetovoimaisuutta verrattaessa sitä tilanteeseen, jossa annettiin vain yleistä tietoa. Aiemmin annettu tieto lisäsi myös organisaation vetovoimaisuutta. (Saks & Uggerslev 2010, 358.) Usein tiedonpuutetta koetaan työnhaussa työn ja organisaation ominaispiirteistä ja tämä tiedon puute aiheuttaa työnhakijoissa negatiivisia reaktioita (Breaugh & Starke 2000, 418). Työnhakijoiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja tiedon uskottavuutta lisäävät, kun internetsivuilla on olemassa työntekijöiden suosituksia. Näiden suosituksen ollessa videomuotoisia on vaikutus suurempi verrattuna, kun suositukset ovat tekstimuodossa ja siihen on yhdistetty kuva. (Walker, Feild, Giles,

Armenakis & Bernerth 2009, 1358, 1360.) Yritysten rekrytointisivustoilla tietoa tulisi siis olla riittävästi ja tiedon tulisi olla yksityiskohtaista ja ajankohtaista. Internetsivujen helppokäyttöisyydellä ja esteettisyydellä on myös merkitystä.

2.2 Rekrytointiviestintä hakemusten jättämisen jälkeen

Rekrytointiprosessi ei kuitenkaan lopu hakijoiden löytämiseen, minkä vuoksi rekrytoinnissa tulee kiinnittää huomiota hakijoiden kiinnostuksen ylläpitämiseen sekä heidän päätöksiinsä vaikuttamiseen (Breugh & Starke 2000, 411). Tästä syystä myös rekrytointiviestintään tulisi nähdä kuuluvaksi paljon muutakin kuin työnhakijoiden löytämiseksi suunnattu viestintä. Tässä osiossa kuvataan rekrytointiviestintää rekrytointiprosessin vaiheissa: hakemusten saapuminen, esivalinnat, lopullinen valinta ja työllistyminen (vaiheet Muenstermannin ym. (2010, 931)). Rekrytointiprosessissa jokaisessa vaiheessa annettuun tietoon on kiinnitettävä huomiota, sillä aiemmissa vaiheissa saatu tieto vaikuttaa myös prosessin myöhemmissä vaiheissa (Saks & Uggerslev 2010, 360, 363).

Hakijoiden kiinnostuksen ylläpitäminen alkaa hakijan työhakemuksen jättämisestä ja tässä vaiheessa tiedonlähteinä organisaatiosta on vuorovaikutustilanteet organisaation kanssa. Ensimmäinen yhteydenotto organisaation ja hakijoiden välillä on ainutlaatuinen ja vaikuttaa suhteen varmuuteen. Suhteen varmuudella tarkoitetaan sitä, millaiseksi työnhakijat arvioivat heidän suhteensa, jos he tulisivat valituiksi organisaatioon. Positiivinen suhteen varmuus kuvastaa hyvää suhdetta. Ensimmäinen yhteydenotto rakentaa positiivista suhdetta, vaikka kyseessä olisi automaattinen vastausviesti. (Walker ym. 2013, 1327-1329, 1342.) Työtä hakiessa koetaan normaaliksi saada tieto haetusta paikasta, että työhakemus on vastaanotettu. Jos tietoa ei jossakin tilanteessa tule, voidaan se kokea loukkauksena. (Smith 2017, 299.)

Tutkiessaan ensimmäisiä yhteydenottoja hakemuksen jättämisen jälkeen Walker ym. (2013, 1331) huomasivat, että viikon jälkeen hakemuksen jättämisestä kaikki tutkimukseen osallistujat olivat olleet yhteyksissä yrityksen kanssa joko sähköpostitse tai puhelimitse. Pidemmällä aikavälillä seurattaessa hakijoilla oli kymmenen viikon aikana yhden organisaation kanssa keskimäärän kolme yhteydenottoa. Yhteydenottojen määrä vaihteli hakijoiden välillä kolmen ja viiden yhteydenoton välillä. (Walker ym. 2013, 1331, 1338.) Yhteydenottojen määrää voidaan pitää merkittävänä.

Tästä rekrytointiprosessin vaiheesta, joka toteutuu hakemuksen jättämisen jälkeen ja jatkuu työllistämispäätökseen asti, voidaan käyttää myös käsitettä suhteen ylläpitämisvaihe. Työnhakijoille

yhteydenotot organisaation ja hakijan välillä vaikuttavat työnhakijoiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta vaikuttavat suhteen varmuuteen. Näin tapahtuu koko suhteen ylläpitämisaikaan. Oikeudenmukaisuudesta tutkittiin sekä tiedollista että ihmistenvälistä oikeudenmukaisuutta. Ihmistenvälistä oikeudenmukaisuutta tutkittiin esimerkiksi sen kautta, oliko hakijaa kohdeltu kohteliaasti ja vastaavasti tiedollista oikeudenmukaisuutta kysymällä esimerkiksi tiedon vilpittömyydestä (Walker ym. 2013, 1331, 1341.)

Suhteen ylläpitämisvaiheessa ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus ja tiedollinen oikeudenmukaisuus vahvistavat positiivisesti suhteen varmuutta. Suhteen varmuus on yhteyksissä organisaation vetovoimaan. Ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus vaikutti organisaation vetovoimaan suhteen varmuuden kautta, mutta tiedollinen oikeudenmukaisuus oli yhteyksissä myös suoraan organisaation vetovoimaan. Positiiviset yhteydenotot vahvistavat positiivista suhteen varmuutta, kun taas vastaavasti negatiiviset yhteydenotot vähentävät positiivista suhteen varmuutta. Ihmistenvälinen ja tiedollinen oikeudenmukaisuus ovat heikommin yhteyksissä organisaation vetovoimaan tilanteissa, jossa hakijalla on ylimääräistä tietoa organisaation työntekijöihin suhtautumisesta ja käytännöistä. Myös pidemmällä aikavälillä positiivinen muutos ihmistenvälisessä ja tiedollisessa oikeudenmukaisuudessa loi positiivista muutosta positiiviseen suhteen varmuuteen, joka on yhteyksissä organisaation vetovoimaan. Positiivisella suhteen varmuudella on dynaaminen suhde organisaation vetovoimaan. (Walker ym. 2013, 1327-1328, 1332-1333, 1336, 1340.)

Walker ym. (2015) tutkivat tiedon riittävyys ja sensitiivisyyden yhteyksiä tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen sekä ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen. Tiedon riittävyyttä arvioitiin sen kautta, ilmoitettiinko hakemuksen vastaanottamisesta, kerrottiinko ajanjakso, jolloin päätökset työpaikasta tehdään sekä kerrottiinko työtehtävä, johon työnhakija oli hakenut. Tiedon sensitiivisyyttä arvioitiin sen avulla, käytettiinkö hakijan nimeä, kiitettiinkö hakemuksesta sekä annettiinkö organisaatiossa vastaavan henkilön yhteystiedot. (Walker ym. 2015, 1002-1004.)

Tiedon riittävyys oli yhteyksissä tiedolliseen ja ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen ja se vaikutti vahvemmin tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen. Vastaavasti tiedon sensitiivisyys oli yhteyksissä pelkästään ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen. Tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen oli tarkemmin tarkasteltuna yhteyksissä ilmoitus hakemuksen vastaanottamisesta, ilmoitus milloin päätökset työpaikasta tehdään, hakijan nimen käyttäminen sekä sen kertominen mihin työtehtävään haettiin. Ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen oli yhteyksissä organisaation yhteystietojen kertominen, hakijan nimen käyttäminen sekä kiittäminen hakemuksesta. (Walker ym. 2015, 1006-1007.)

Organisaatio voi siis pienillä muutoksilla vaikuttaa hakijan kokemukseen tiedollisesta ja ihmistenvälisestä oikeudenmukaisuudesta. Ensimmäisessä yhteydenotossa tällaisia tapoja ovat, edellä kuvattujen tutkimustulosten mukaisesti, hakemuksen vastaanottamisesta, aikataulusta ja valintojen tekemisestä kertominen, hakijan nimen käyttäminen, yhteyshenkilön tietojen antaminen sekä kiittäminen. Näillä tavoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti hakijan kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Tiedon riittävyys ja sensitiivisyys ovat myös yhteyksissä hakijoiden asenteisiin organisaatiota kohtaan. (Walker ym. 2015, 1007-1008.) Hakija näkee vuorovaikutustilanteet merkkeinä oikeudenmukaisuudesta. Organisaatioiden tulisi miettiä rekrytointiprosessin vuorovaikutustilanteiden laatua, sillä ne voivat vaikuttaa organisaation kiinnostavuuteen hakijan näkökulmasta. (Walker ym. 2013, 1341-1342.)

Millaisia muotoja yritykseen hakeneille hakijoille suunnattu viestintä sisältää? Feldmannin ja Klaasin (2002, 186) mukaan rekrytointiviestintä voisi sisältää vähintään kolme osa-aluetta, jotka ovat tieto hakemuksen vastaanottamisesta, tieto työpaikan täyttämisestä ja yhteyshenkilön kertominen. Muens-termann ym. (2010, 933) nostavat esille erilaisia rekrytointiviestinnän muotoja rekrytointiprosessin standardisoinnista kertovassa case-tutkimuksessaan. Case-tutkimuksen yrityksessä hakijoille ilmoitettiin puhelinhaastattelun jälkeen jatkosta henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai viestillä. Seuraavan haastattelun jälkeen jatkoon pääsystä ilmoitettiin ensin puhelimitse ja sitten sähköpostiviestillä. Vastaavasti jos hakija ei tästä vaiheesta päässyt eteenpäin, tästä ilmoitettiin hänelle puhelimitse. Haastatteluvaiheissa hakijat saivat myös palautetta siitä, mikseivät tulleet valituiksi. (Muenstermann ym. 2010, 933.) Tämä esimerkki tuo esille rekrytointiviestinnästä prosessin etenemisestä ilmoittamisen, viestien henkilökohtaisuuden sekä palautteen antamisen. Tarkastellaan seuraavaksi näistä tehtyä tutkimusta.

Palautteen antaminen on noussut esille nuoria ammattilaisia tutkivassa selvityksessä. Palautteen antaminen syistä, joiden vuoksi hakija ei tullut valituksi, nähtiin viestinnässä tärkeimpänä elementtinä. (aTalentRecruiting 2018, 24.) Internetin kautta haettaessa yli puolet vastanneista koki haasteita sen kanssa, että yrityksiltä tuli hitaasti palautetta ja tietoa prosessin etenemisestä. Tämä oli myös useimmin esille noussut haaste internetin kautta tapahtuvaan työhakuun liittyen. Yli neljännes koki haasteena myös sen, että toivoisi enemmän henkilökohtaista kontaktia (Feldman & Klaas 2002, 184- 185.) Tutkimuksen perusteella toivottiin siis enemmän ja nopeammin palautetta. Sähköisissä rekrytointijärjestelmissä palaute on tärkeä tekijä oikeudenmukaisuuden kannalta. Näin on myös silloin, kun hakija saa palautteen, muttei pysty itse osallistumaan tai prosessi ei ole läpinäkyvä. Palautteella tarkoitetaan tietoa hakemuksen vastaanottamisesta sekä hakijoille annettavaa tietoa esivalinnan jälkeen. (Thielsch, Träumer & Pytlik 2012, 63-65.)

Palautteen ja seurantatiedon puute koettiin stressaavana, turhauttavana ja harmillisena. Osa tutkimukseen osallistujista kertoi, etteivät he olleet saaneet tietoa, että hakemus oli vastaanotettu tai tietoa siitä, ettei heitä ollut valittu tehtävään. Esille tuotiin myös tilanteita, että työpaikat eivät olleet pitäneet lupauksiaan esimerkiksi siten, etteivät olleet soittaneet kuten olivat luvanneet. Osa oli myös saanut väärää tietoa. Mikä tahansa viestintä voi vaimentaa työnhakijoiden pettymystä tilanteissa, joissa he ovat kokeneet loukkauksen. Viestintä voi vähentää myös turhautumista ja epävarmuutta. Myös huonot uutiset työpaikasta voidaan kokea positiivisina, koska ne pienentävät epävarmuutta (Smith 2017, 309-310, 314, 317).

Yrityksissä vaikuttaisi olevan tarvetta parantaa ja kehittää rekrytointiviestintää. Näin on todettu myös rekrytointitutkimuksessa, jossa yritysten viestintä on nostettu suurimmaksi kehityskohteeksi rekrytointiprosessissa. Samalla tehokas viestintä rekrytointiprosessin etenemisestä ja valintapäätöksestä on nähty tärkeimmäksi asiaksi rekrytointiprosessissa. (aTalent Recruiting 2018, 18, 21.) Tarve parantaa on siis olemassa. Myös muut tutkimukset tuovat esille viestinnän tärkeyden. Esimerkiksi Saksin ja Uggerslevin (2010, 363) tulokset tuovat esille yksityiskohtaisen tiedon, oikeaan aikaan toteutettavan viestinnän sekä nopean seurantatiedon tärkeyden. Myös Virtanen ym. (2017, 262) toteavat viestinnän ja ajoituksen olevan merkityksellisin osa rekrytointiprosessia. Viestinnän avulla pyritään vähentämään hakijan epävarmuutta. (Virtanen ym. 2017, 262.) Tiedon puute aiheuttaa negatiivisia reaktioita (Breugh & Starke 2000) ja se koetaan myös negatiivisena kohteluna (Boswell ym. 2003, 31). Suhteen ylläpitämisvaiheessa vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, sillä hakija saa niissä tietoa organisaatiosta (Walker ym. 2013, 1328).

Rekrytointiprosesseissa tulee kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka voivat aiheuttaa negatiivisia reaktioita hakijoissa, esimerkiksi viivästykset hakijoiden kyselyihin vastaamisessa voivat vaikuttaa negatiivisesti päätöksiin työnhakuprosessissa. Tämän vuoksi rekrytointi- ja valintakäytäntöihin on kiinnitettävä huomiota. Viivästykset työnhakijoille vastaamisessa voivat aiheuttaa negatiivisia seurauksia yrityksille siinä vaiheessa, kun työnhakijat tekevät päätöksiä. (Chapman ym. 2005, 938.) Viivästykset voivat aiheuttaa hakijalle kokemuksen myös siitä, ettei organisaatiolla ole vahvaa kiinnostusta hakijaa kohtaan (Breugh & Starke 2000, 419). Myös hyvistä uutisista on hyvä tiedottaa hakijoita mahdollisimman pian. Tällä voidaan vaikuttaa siihen, etteivät hakijat ala etsiä muualta töitä uskoessaan epäonnistuneensa esimerkiksi tietyissä testeissä. (Chapman & Webster 2006, 1051.) Työnhakijat hyväksyvät työtarjouksen todennäköisemmin, kun työtarjous tehdään mahdollisimman pian viimeisimmän haastattelun jälkeen (Becker, Connolly & Slaughter 2010, 234).

Työnhakijoille on tärkeää työn vastaanottamisen kannalta se, miten heitä kohdellaan rekrytointiprosessissa. Mahdollisuus tavata useampia ihmisiä, työpaikkakäynnin järjestelyt ja yrityksen seuranta olivat rekrytointiprosessissa tapahtuvaa työnhakijoiden kohtelua, joilla oli positiivinen vaikutus. Yrityksen seurannalla tarkoitettiin tiheää yhteydenpitoa, lahjoja, kortteja ja nopeita vastauksia työnhakijoiden yhteydenottoihin. Positiivinen kohtelu oli rentoa, epävirallista, ystävällistä, mukavaa ja loi kokemuksen siitä, että työnhakija oli haluttu. Yrityksissä epäonnistuttiin siinä, kokiko työnhakija itsensä erityiseksi ja halutuksi. Ajantasaisen ja ennakoivan palautteen antaminen työnhakijoille rekrytointiprosessissa on järkevää. Työnhakijoiden saadessa palautetta jatkuvasti heidän tilanteestaan rekrytointiprosessissa saa heidät tuntemaan itsensä halutuiksi. (Boswell ym. 2003, 29-30, 33.)

Valintavaiheessa työnhakijoille tulee antaa selityksiä ja tietoa, jotka tulee antaa tilanteen vaatimalla herkkyydellä (Ryan & Ployhart 2000, 601). Työnhakijalle annettavilla selityksillä on positiivinen yhteys työnhakijan kokemukseen oikeudenmukaisuudesta sekä pieni yhteys organisaation vetovoimaisuuteen. Selityksillä on yhteys myös motivaatioon ottaa osaa testeihin sekä kognitiivisista testeistä suoriutumiseen (Truxillo ym. 2009, 353, 356.) Rekrytoijalla on keskeinen rooli tiedonantajana. Informatiivisten ja persoonallisten rekrytoijien onkin todettu lisäävän työn ja työnantajan kiinnostavuutta hakijassa. (Breugh & Starke 2000, 423-424.) Haastattelutilanteessa rekrytoijan hyvällä käytöksellä ei ollut vahvaa merkitystä, kun vastaavasti huonolla käytöksellä oli negatiivisia vaikutuksia (Boswell ym. 2003, 34).

2.3 Rekrytointiviestintä hylkäämisestä

Rekrytointiprosesseissa suurin osa hakijoista tulee hylätyiksi, joten aiheen käsitteleminen rekrytointiviestinnän osana on tärkeää. Hylätyt hakijat voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaatiokuvaan, hakijajoukkoon sekä asiakaskuntaan (Waung & Brice 2000, 262). Hylkäämisestä viestimisessä vaikuttaa olevan yrityksissä kehittävää, sillä neljännes tutkituista kertoi, ettei ollut saanut tietoa hylkäämisestä ollenkaan (Waung & Brice 2007, 2063). Suurin osa työnhakijoista sai tiedon hylkäämisestään sähköpostitse (Waung & Brice 2007, 2063). Myös Holmin (2012, 249, 251) artikkelissa kerrotaan, että hylkäämisestä sähköpostitse ja tieto pyrittiin lähettämään jo heti kun hylkäys tapahtui, vaikka koko rekrytointiprosessi olikin vielä kesken.

Hakijat, jotka eivät olleet saaneet tietoa hylkäämisestä, kokivat organisaation täyttäneen velvoitteensa tai sitoumuksensa huonommin. Hylkäyskirjeen lähettämättä jättäminen voidaan rekrytointiprosessissa nähdä myös psykologisen sopimuksen rikkomiseksi, sillä työnhakijat saattavat odottaa sitä.

Tähän tulokseen on suhtauduttava kuitenkin varovaisesti. (Waung & Brice 2000, 261.) Työnhakijat ovat organisaation ulkopuolella, joten he eivät voi poistua, ilmaista sanallisesti tai käytöksellään sopimuksen rikkoutumista (Waung & Brice 2007, 2054). Riippumatta siitä, olivatko hakijat saaneet hylkäyskirjettä vai eivät, he kokivat panostaneensa enemmän aikaa ja vaivaa hakuprosessiin kuin organisaatio (Waung & Brice 2000, 261.) Rekrytointiprosessissa hylätyt työnhakijat raportoivat organisaation suhteen matalampaa sitoumuksen tai velvoitteen täyttämistä kuin ne, joille tehtiin työtarjous. Organisaation sitoumuksen tai velvoitteen täyttäminen oli myös matalampi, jos työnhakija ei saanut ilmoitusta hylkäämisestä verrattaessa niihin, jotka saivat ilmoituksen. (Waung & Brice 2007, 2058.)

Waung & Brice (2000, 251) tutkivat hypoteettisessa tilanteessa yhteyshenkilön, selkeästi ilmoitetun päätöksen sekä aikavälin hakemisesta hylkäämiseen välisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa todettiin, että kaikista positiivinen vaikutus saatiin, kun pitkän aikavälin jälkeen ilmoitus hylkäämisestä ei ollut selkeä ja siinä ei ollut yhteyshenkilöä. Tällaisessa tilanteessa se johti negatiivisiin tuloksiin ainoastaan, kun yhteyshenkilö oli mainittuna. Yhteyshenkilön maininta vähensi myös halua hakea uudelleen kyseisen yritykseen. Pitkä aikaväli aiheutti negatiivisia vaikutuksia organisaatiota kohtaan, vaikkei tämä näkynyt yrityksen hyödyntämisessä jatkossa tai siinä haluttiinko yrityksen työtehtäviin hakeutua tulevaisuudessa (Waung & Brice 2000, 251-252, 254-255.)

Työnhakijoilla, jotka eivät saaneet tietoa hylkäämisestään, oli negatiivisempi kuva organisaatiosta ja vähemmän positiivisia aikomuksia organisaatiota kohtaan. Aikomuksilla tarkoitetaan halua hakeutua uudelleen kyseiseen organisaatioon, ostaa heidän tuotteitaan ja palveluitaan sekä puhua organisaatiosta pahaa läheisille. He myös kokivat organisaation ilmaisseen heitä kohtaan vähemmän kohteliaisuutta ja kunnioitusta ja ettei organisaatio ollut täyttänyt velvoitteitaan tai sitoumuksiaan. Organisaation koettiin myös täyttäneen sitoumuksensa tai velvoitteensa huonommin ja jättäneen huonomman vaikutuksen työnhakijaan, jos tiedon saaminen hylkäämisestä kesti pidempään. Yritykselle hyötyä on siten hylkäämisestä ilmoittamisesta, se johtaa hakijoiden positiivisempaan kuvaan yrityksestä ja tällöin on suurempi todennäköisyys, että hakijat käyttäytyvät yritystä hyödyttävällä tavalla (Waung & Brice 2007, 2063, 2066- 2067.)

Waung & Brice (2000, 262) suosittelivat tutkimustulostensa perusteella, että organisaatioiden tulisi lähettää selkeä hylkäämiskirje hakijoille ja ellei tällainen ole mahdollista yhteyshenkilön nimi olisi hyvä jättää mainitsematta. Tilastollisesti merkittävää eroa ei ollut niiden välillä, jotka saivat ilmoituksen lisäksi palautteen hylkäämisen syistä verrattaessa niihin, jotka saivat ilmoituksen

hylkäämisestään. Ilmoitus työnhakijan tilanteesta vaikuttaisi siten olevan palautteen saamista tärkeämpi psykologisen sopimuksen näkökulmasta. (Waung & Brice 2007, 2059.) Chambers (2002, 328) suosittelee, että hylkäämisestä ilmoitettaessa hakijoille on yritysten suositeltavaa välittää ”ei muistella pahalla”- viestiä heille. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi korostamalla organisaation hyviä puolia tai kuvaamalla sitä, kuinka hakija ei ollut paras organisaatiolle eikä organisaatio hakijalle. Suosituksensa päätteeksi Chambers (2002,328) kuitenkin toteaa, ettei hän ole tietoinen, että tällaisten viestien vaikutusta olisi tutkittu.

2.4 Yhteenveto rekrytointiviestinnästä

Rekrytointiviestintä voidaan nähdä osaksi organisaatioviestinnän ulkoista viestintää, sillä se on kohdistettu sidosryhmille (Marques 2010, 50), jotka ovat rekrytointitilanteessa työnhakijat. Rekrytointiviestintä on perinteisesti ymmärretty viestinnäksi, jota tehdään työnhakijoiden löytämiseksi (Allen ym. 2004; Carless 2007; van Birgelen ym. 2008). Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia työnhakija saa tietoa organisaatiosta rekrytointimateriaalin avulla, esimerkiksi yrityksen nettisivujen kautta (Walker ym. 2013, 1327). Rekrytointiviestinnässä tässä vaiheessa prosessia on merkityksellistä tiedon riittävyys (van Birgelen ym. 2008, 743), ajantasaisuus (Feldman & Klass 2002, 189), yksityiskohtaisuus (Saks & Uggerslev 2010, 358) sekä työntekijöiden suositusten käyttö (Walker ym. 2009, 1360). Myös internetsivujen helppouteen (van Birgelen 2008, 643) ja esteettisyyteen (Gregory ym. 2013, 1954) on syytä kiinnittää huomiota.

Rekrytointiviestinnälle ei ole kirjallisuudessa löydettävissä selkeää määritelmää siinä merkityksessä kuin tässä pro gradu-tutkielmassa sillä tarkoitetaan. Rekrytointiprosessiin kuuluu kuitenkin vaiheita myös hakemuksen jättämisen jälkeen, kuten edellä todettiin (esim. Barber 1998) ja näitä rekrytointiviestinnän eri muotoja on tutkimuksessa kuvattu (mm. Muenstermann ym. 2010, 933). Näistä syistä rekrytointiviestinnästä on perusteltua puhua myös hakemuksen jättämisen jälkeen.

Ensimmäinen yhteydenotto työnhakijan ja organisaation välillä hakemuksen jättämisen jälkeen on merkityksellinen (Walker ym. 2013, 1329). Yritykset voivat siinä vaikuttaa pienillä asioilla hakijan kokemukseen tiedollisesta ja ihmistenvälisestä oikeudenmukaisuudesta. Esimerkkejä tällaisista toimintatavoista on yhteyshenkilön tietojen antaminen ja aikataulusta kertominen. (Walker ym. 2015, 1005.) Hyvä on kiinnittää huomiota rekrytointiviestinnässä myös palautteen ja seurantatiedon antamiseen, sillä työnhakijat kokevat sen puutteen stressaavana, turhauttavana ja harmillisena (Smith 2017, 309). Hakijoiden kohtelu rekrytointiprosessissa on myös tärkeää (Boswell ym. 2003, 29).

Suurin osa työnhakijoista kohtaa rekrytointiprosessissa hylkäämisestä, mistä syystä yritysten olisi tärkeä kertoa hylkäämisestä. Tutkimustuloksissa on noussut esille, että hylkäämisestä kertomatta jättäminen on johtanut siihen, että työnhakijoille on negatiivisempi kuva organisaatiosta ja vähemmän positiivisia aikomuksia sitä kohtaan (Waung & Brice 2007, 2066-2067).

Tässä pro gradu-tutkielmassa rekrytointiviestinnällä tarkoitetaan viestintää eli viestien lähettämistä ja vastaanottamista hakemuksen jättämisestä rekrytointiprosessin päättymiseen saakka (mukaillen Drenth ym 1998 Spahon (2012, 310) mukaan). Viestien lähettäjä on organisaatio, joka rekrytoi ja viestien vastaanottaja hakija. Rekrytointiviestintä tapahtuu vuorovaikutustilanteissa organisaation ja hakijan välillä (mukaillen Walker ym. 2013, 1327). Vuorovaikutustilanteiden tai rekrytointiviestinnän muotoja ei tässä vaiheessa tarkemmin määritellä, sillä ne vaihtelevat eri yritysten välillä.

3 HAKIJAKOKEMUS

Lähes 60 % vastaajista kertoo saaneensa huonon hakijakokemuksen, näin todetaan Career Arcin vuonna 2016 tekemässä selvityksessä, johon osallistui yhteensä 1200 työnhakijaa ja työnantajaa (Career Arc 2016). Career Arc on yritys, joka työskentelee auttaakseen henkilöstöhallinnon ammattilaisia esimerkiksi rekrytoinneissa (CareerArc 2019). Yrityksen tekemässä toisessa selvityksessä oli vastaajina 1000 ammattilaista ja heistä 64 % koki, että huono hakijakokemus voisi vaikuttaa heidän haluunsa hankkia palveluita ja tuotteita kyseiseltä organisaatiolta (CareerArc 2017). Vaikka näiden tulosten taustalla on yrityksen tekemä selvitys, tuo se esille, että hakijakokemukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja hakijakokemuksella voi olla merkitystä yrityksen toiminnalle. Myös tutkimuksessa on todettu, että rekrytointiprosessin päätyttyä hakijalla oleva tieto organisaatiosta vaikuttaa siihen, mitä he kertovat muille ihmisille, miten he tulkitsevat yritysten markkinointia ja ostavat palveluita ja tuotteita yritykseltä (Cable & Turban 2000, 158).

Organisaatio ja hakijat kohtaavat rekrytointiprosessissa. Näin tapahtuu siitä huolimatta, tuleeko tietty hakija valituksi haettuun työtehtävään vai ei. (Miles & McCamey 2018, 756.) Kaikki hakijat kokevat rekrytointiprosessissa ainakin kaksi vaihetta; hakemisen sekä rekrytointiprosessin päätöksenä tapahtuvan hylkäämisen tai työtarjouksen (Thielsch ym. 2012, 60). Hakijakokemus syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteydenotoissa organisaation ja hakijan välillä. Merkittävimpinä tekijöinä ovat prosessit, käytännöt ja kohtaamiset ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen laatu määrittää sen, onko

hakijakokemus positiivinen vai negatiivinen. (Miles & McCamey 2018, 756,758.) Nämä kohtaamiset luovat aina myös kokemuksen, jolla voi olla erilainen merkitys eri ihmisille. Rekrytointiprosessin laadun ja työnhakijoiden ja yrityksen välisen suhteen välillä on yhteys (Allden ja Harris 2013, 36). Positiivinen hakijakokemus voidaan nähdä rekrytointiprosessin toiseksi tavoitteeksi organisaation kannalta laadukkaiden hakijoiden palkkaamisen lisäksi (Miles & McCamey 2018, 763).

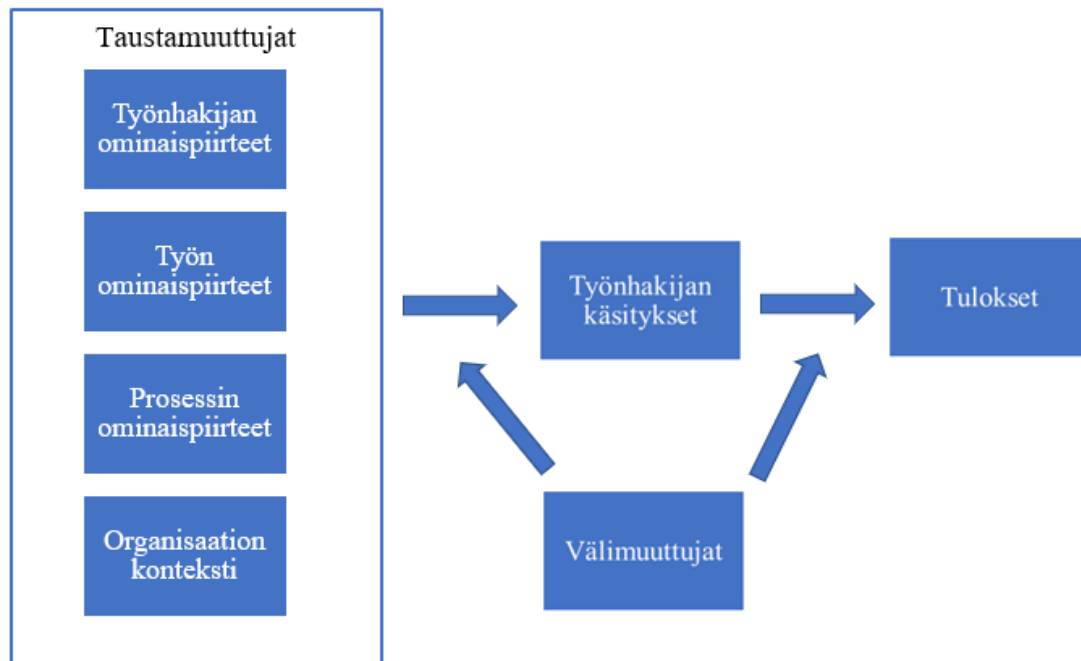
Hakijakokemuksesta ei ole akateemista tutkimusta vielä kovin paljon saatavilla. Yhdeksi hakijakokemukseen vaikuttaneeksi tekijäksi on kuitenkin löydetty hakemuksen jättäminen, joka vaikeuden ja työläyden kautta luo negatiivista hakijakokemusta. Valintapäätöstä ilmoitettaessa ajoituksen epäonnistuminen ja viestinnän puute luovat negatiivista hakijakokemusta. Kaiken kaikkiaan negatiivisen hakijakokemuksen muodostamisen kannalta ajoitus ja viestintä ovat tärkeitä tekijöitä. (Virtanen ym. 2017, 259-260.) Sähköinen rekrytointi on koettu yhdeksi positiivisen hakijakokemuksen luojaksi, kuitenkin tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä suurin osa ei ollut tehnyt tätä käytännössä. Positiivisen hakijakokemuksen kautta voidaan saada säästöjä ja parantaa hakijoiden laatua. (Allden & Harris 2013, 40,42.) Saksin ja Uggerslevin (2010, 360-361) tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tarvitaan enemmän kuin yksi positiivinen vaihe rekrytointiprosessissa, jotta kokemukset vähemmän positiivisista vaiheista kumoutuvat.

3.1 Työnhakijoiden käsitysten ja reaktioiden muodostuminen

Yritysten tulee ymmärtää tapoja, joilla työnhakijoiden käsitykset rakentuvat, jotta he voivat vaikuttaa niihin. Työnhakijan reaktioilla tarkoitetaan sitä, millä tavalla työnhakijat käsittävät ja vastaavat rekrytointiprosesseissa valintamenettelyihin. Näihin kuuluvat esimerkiksi työnhakijan kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja työnhakijan kokema huoli. Näitä työnhakijan reaktioita on tutkittu aktiivisesti 1990-luvulta lähtien. (McCarthy ym. 2017a, 1695.) Työnhakijoiden käsitysten ja reaktioiden muodostuminen keskittyy siis rekrytointiprosesseissa ainoastaan valintamenettelyihin. Tämä tutkimustieto antaa kuitenkin käsitystä siihen millaiset asiat työnhakijoiden käsitysten muodostumiseen vaikuttavat. Työnhakijan käsitysten muodostumista kuvataan kuvioiden avulla, jotta se hahmottuisi paremmin.

Työnhakijoiden käsityksiin valintamenetelmistä on huomattu vaikuttavan henkilön ominaispiirteet, työn ominaispiirteet, prosessin ominaispiirteet ja organisaation konteksti (kuvio 4) (Ryan & Ployhart 2000,599). Kuviossa 4 nämä neljä osa-aluetta on nimetty taustamuuttujiksi. Henkilön ominaispiirteisiin kuuluvat esimerkiksi työnhakijan kokemus, persoona ja demograafiset tekijät. Työn

ominaispiirteitä on esimerkiksi työn kiinnostavuus. Prosessin ominaispiirteisiin sen sijaan voidaan katsoa kuuluvaksi esimerkiksi prosessin pituus ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät asiat. Organisaation konteksti muovautuu esimerkiksi sen historiasta ja resursseista. (Ryan & Ployhart 2000, 599.) Työnhakijan ominaispiirteet on taustamuuttujista sellainen, johon yritys ei voi vaikuttaa.



Kuvio 4. Työnhakijan käsitysten muodostuminen valintamenettelyissä (Mukaillen Ryan & Ployhart 2000, 599)

Kuviossa 4 on kuvattu prosessi, josta voidaan huomata näiden taustamuuttujien vaikutus työnhakijan käsityksiin, jotka puolestaan johtavat tuloksiin. Työnhakijan käsityksiin kuuluvat käsitykset prosessista ja sen lopputuloksesta sekä työnhakijan tunteellinen ja kognitiivinen tila prosessin aikana. Tuloksiksi on nostettu työnhakijan suoriutuminen prosessista, työnhakijan käyttäytyminen sekä hänen käsityksistään työstä ja organisaatiosta. (Ryan & Ployhart 2000, 599.) Tulokset ovat siten työnhakijan toimintaan ja hänelle muodostuvaan kuvaan liittyviä.

Välimuuttujat vaikuttavat prosessissa siirtymissä taustatekijöistä työnhakijan käsityksiin sekä työnhakijan käsityksistä tuloksiin. Välimuuttujia ovat työnhakijan odotukset tulla palkatuksi, työn kiinnostavuus, valittavien henkilöiden määrä suhteutettuna hakijamäärään, työnhakijan laatu ja sosiaaliset normit. (Ryan & Ployhart 2000, 599.) Työnhakijan hylkääminen tai hyväksyminen rekrytointiprosessissa vaikuttaa työnhakijan käsityksiin. Esimerkiksi tutkimuksissa työnhakijan käsityksistä

liittyen valintaan liittyvän palautteen puuttumisesta vaikuttaa taustalla työnhakijoiden käsityksiin myös itse rekrytointiprosessin lopputulos. (Ryan & Ployhart 2000, 587.)

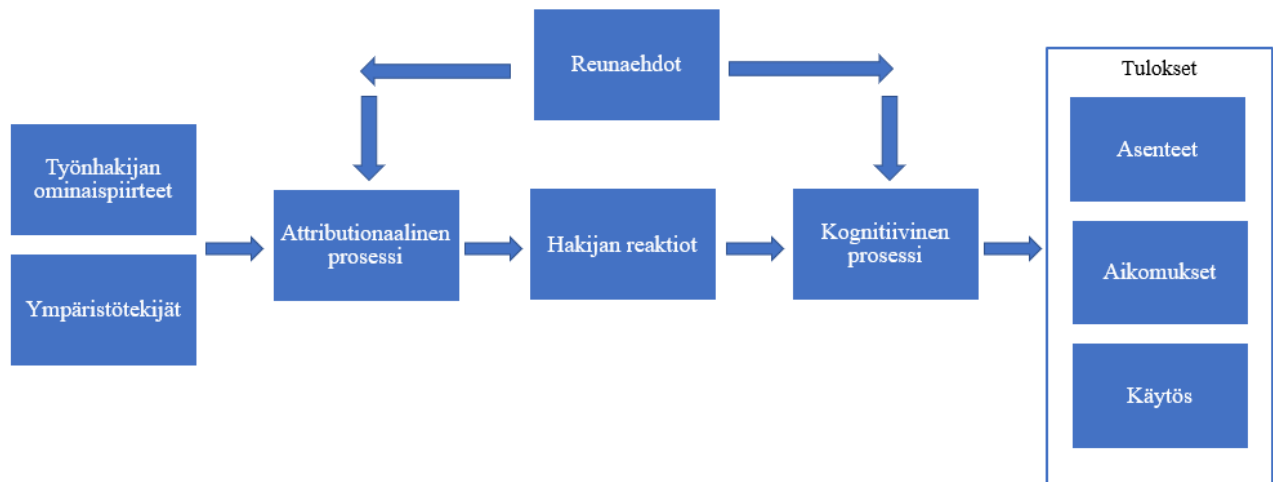
Chambers (2002, 327) käyttää kuvauksessaan samaa taustatekijöiden, työnhakijoiden käsitysten, tulosten ja välimuuttujien yhdistelmää. Työnhakijan käsitykset ovat kuitenkin hakijan käsityksiä oikeudenmukaisuudesta liittyen prosessiin ja sen lopputuloksiin tuoden esille myös hakijan tunteellisen puolen. Tulokset Chambers (2002,327) jakaa Ryan ja Ployhartista (2000, 599; kuvio 4) poiketen väliaikaisiin ja lopullisiin tuloksiin. Väliaikaisia tuloksia ovat hakijan omat kyvyt, vaikutelma organisaatiosta, käyttäytymiseen liittyvät aikomukset sekä prosessissa olevista testeistä suoriutuminen. Lopullisia tuloksia ovat työsuoritus, organisaation menestys, vaikutelma organisaatiosta pidempiaikaisesti, omat kyvyt sekä käyttäytyminen. (Chambers 2002, 327.)

Välimuuttujat on myös jaoteltu. Taustamuuttujien ja työnhakijan käsitysten välillä vaikuttavia välimuuttujia ovat ympäristölliset ja yksilölliset tekijät. Esimerkkejä ympäristöllisistä muuttujista ovat työpaikan alaan liittyvät normit ja kulttuuriset normit. Yksilöllisistä tekijöistä esimerkkejä ovat työkokemus, kokemus valintamenettelyistä ja työnhakijan kyvyt. Työnhakijan käsitysten ja tulosten välillä vaikuttavat välimuuttujat ovat työn toivottavuus, oikeudellinen tuntemus, muut vaihtoehdot sekä sosiaalinen tuki. (Chambers 2002, 327.)

Hausknecht, Day & Thomas (2004, 667-668) tuovat esille, että työnhakijoiden käsitysten ja tulosten välillä on todettu yhteyksiä seuraavien tulosten osalta: hakijan itsearvioima suorituskky prosessissa, organisaation vetovoimaisuus, työtarjouksen hyväksymisaikkeit ja suositusaiomukset. Pienempi yhteys oli todellisen suorituskvyn, itseluottamuksen ja omien kvkyjen välillä. Tutkimustulokset ovat hypoteettisia sen suhteen, miten työnhakijan käsitykset vaikuttavat todellisuudessa työhön tullessa. Tutkimusta on myös aloiteltu sen suhteen, miten ne vaikuttavat todellisuudessa suosituksiin muille, työnhakijan vetäytymiseen ja työpäätökseen. Hakijoilla, joita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja työtehtävään sopivilla menetelmillä valintavaiheessa, on positiivisempi kuva yrityksestä. Lisäksi tällaiset hakijat aikovat kertoa muille ihmisille positiivisemmin ja aikovat mieluummin hyväksyä työtarjouksen kyseiseltä yritykseltä. (Hausknecht ym. 2004, 667-668, 675.)

McCarthy ym. (2017a, 1713) loivat oman mallinsa työnhakijoiden reaktioiden muodostumisesta ja tuloksista (kuvio 5) laajentaen Ryan ja Ployhartin (2000, 599, kuvio 4) mallia. Taustamuuttujat on jaoteltu McCarthy ym. (2017a, 1713) mallissa kahteen kokonaisuuteen työnhakijan ominaispiirteisiin ja ympäristötekijöihin. Työnhakijan ominaispiirteisiin on nostettu esimerkiksi demografiset

piirteet, persoonallisuus, aiempi kokemus ja arvot. Ympäristötekijöihin kuuluu vastaavasti työhön, valintamenetelmään, organisaatioon ja yhteiskuntaan liittyviä tekijöihin. Heidän mallissaan on ydinmekanismeina taustatekijöiden ja hakijan reaktioiden välinen attributionaalinen prosessi sekä hakijan reaktioiden ja tulosten välinen kognitiivinen prosessi. (McCarthy ym. 2017a, 1712-1713.) Täten heidän mallissaan kuvataan työnhakijan sisäisiä prosesseja vaiheesta toiseen siirryttäessä. Taustamuutujien erottelu tuo yrityksen näkökulmasta myös selkeämmin esiin niitä asioita, joihin yritys voi vaikuttaa.



Kuvio 5. Työnhakijoiden reaktioiden muodostuminen ja siitä aiheutuvat tulokset (McCarthy ym. 2017a, 1713)

Hakijoiden reaktiot muotoutuvat siis attribuutioiden kautta. Hakijoiden reaktiot voidaan jaotella kahteen osa-alueeseen tilanteeseen ja luonteeseen liittyviin. Tilanteeseen liittyviä reaktioita ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja luonteeseen liittyviä esimerkiksi motivaatio ja tehokkuus. Nämä reaktiot voivat liittyä esimerkiksi yleisesti valintaprosessiin tai tiettyyn valintamenetelmään. (McCarthy ym. 2017a, 1712-1714.)

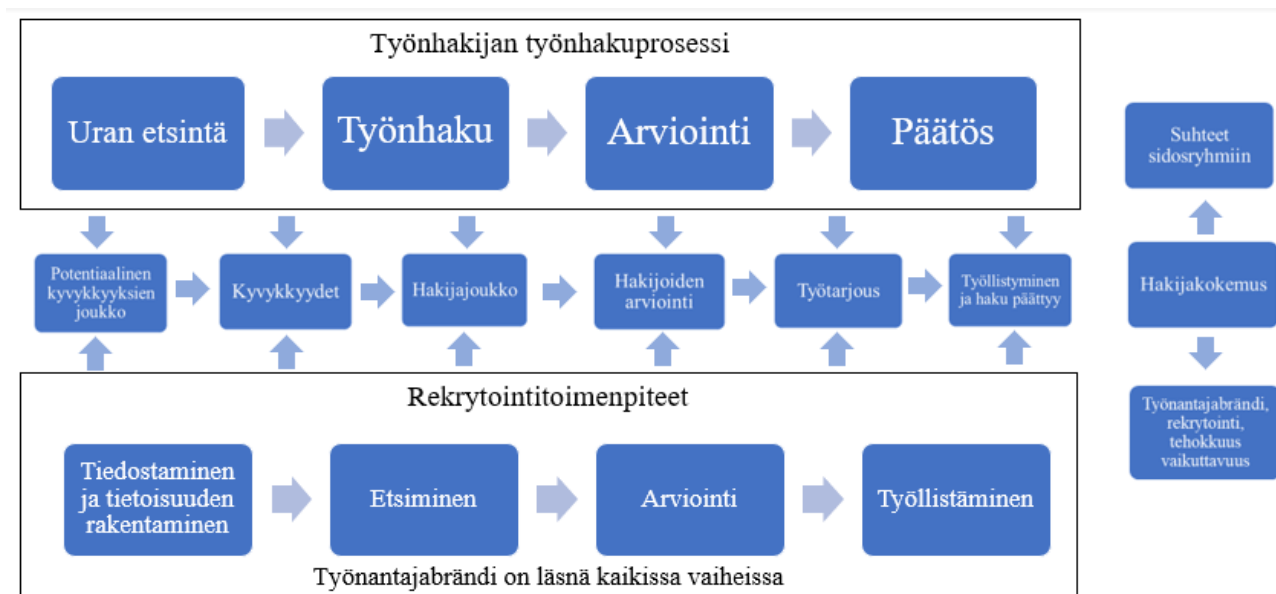
Hakijoiden reaktiot vaikuttavat hakijan tuloksiin kognitiivisen prosessin kautta. Prosessissa on kolmenlaisia tuloksia asenteita, aikomuksia ja käytökseen liittyviä. Asenteita syntyy sekä organisaatiota että työnhakijaa itseään kohtaan. Organisaation vetovoimaisuus ja organisaation maine ovat asenteita, joita organisaatiota kohtaan syntyy. Vastaavasti työnhakijaa itseään kohtaan syntyviä asenteita on esimerkiksi itseluottamus. Aikomuksia ovat esimerkiksi aikomukset suositella ja lopettaa. Tulokset käyttäytymiseen liittyen näyttäytyvät valintamenettelyissä suoriutumisena, työsuorituksena, kulutus-käyttäytymisenä ja organisaatiota tukevana viestimisenä. Prosessissa vaikuttavia reunaehdot ovat valintapäätökset, odotukset palkkaamisesta, työn tyyppi ja toivottavuus, teknologia, toimenpiteet sekä

sosiaalinen, organisaation ja yhteiskunnallinen konteksti. Myös sillä onko hakija organisaation ulkoinen vai sisäinen on merkityksensä. (McCarthy ym. 2017a, 1713-1714.)

Edellä esitetyt tutkimukset tuovat hyvin esille sen, kuinka moniulotteinen hakijan käsitysten muotoutuminen on. Tätä voidaan soveltaa hakijakokemuksen muodostumiseen, sillä työnhakijan käsitykset voidaan nähdä osaksi hakijakokemusta. Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että yritys voi tehdä vain rajallisesti hakijan käsitysten muodostumiseen, koska osa tekijöistä on sellaisia, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Työnhakijan käsitysten muodostuminen on työnhakijan sisäinen prosessi. Työnhakijan käsitykset johtavat tuloksiin, joissa on työnantajakuvaan ja organisaatiokuvaan liittyviä tekijöitä esimerkiksi työnhakijan käsitykset organisaatiosta (Ryan & Ployhart 2000, 599) ja organisaation maine (McCarthy ym. 2017a, 1713).

3.2 Hakijakokemuksen muodostuminen

Rekrytointiprosessissa hakija ja yritys kohtaavat riippumatta siitä tuleeko hakija valituksi tehtävään. Esimerkiksi jos 100 henkilöä hakee tiettyyn tehtävään ja heistä 1 valitaan, myös noilla 99 henkilöllä on kokemuksensa. Negatiivinen hakijakokemus voi syntyä esimerkiksi vähäisestä viestinnästä, kömpelöstä prosessista tai myöhäisistä haastattelukutsuista. Sillä voi olla negatiiviset vaikutuksensa työnantajabrändiin. (Miles & McCamey 2018, 756, 762.) Hakijakokemuksen syntymistä voidaan kuvata myös prosessin kautta, jossa yrityksen rekrytointiprosessi ja hakijan työnhakuprosessi kohtaavat (Kuvio 6). Tämä prosessimalli ei ota huomioon yhtä yksityiskohtaisesti esimerkiksi persoonaan ja ympäristöön liittyviä tekijöitä kuin edellä kuvattu tutkimustieto työnhakijan käsitysten muotoutumisesta. Hakijakokemuksen prosessimalli liittyy yleisemmin rekrytointiprosessiin ja tuo siten selkeämmin esille ne vaiheet, missä yritys ja hakija kohtaavat. Tämä mahdollistaa hakijakokemukseen vaikuttamisen yrityksen näkökulmasta.



Kuvio 6. Hakijakokemuksen prosessimalli (Miles & McCamey 2018, 757)

Kuviossa 6 on kuvattuna työnhakijan työnhakuprosessi, yrityksen rekrytointitoimenpiteet sekä näiden välissä alue, jossa rajat ylittyvät ja prosessit kohtaavat. Kuvion 6 oikeassa reunassa on kuvattuna prosessin päätöksenä syntyvä hakijakokemus. Työnhakija ja yritys kohtaavat prosessissa rajoja ylittävissä vaiheissa, joihin edellä esitelty työnhakijan työnhakuprosessi ja yrityksen rekrytointitoimenpiteet kytkeytyvät. (Miles & McCamey 2018, 757.) Tarkastellaan hakijakokemuksen muodostumista näiden rajoja ylittävien vaiheiden kautta, jotka ovat kuviossa 6 työnhakijan työnhakuprosessin ja yrityksen rekrytointitoimenpiteiden välisellä alueella.

Potentiaalinen kyvykkyyksien joukko on vaihe, johon hakijat kuuluvat, kun heillä on tietyt taidot ja kyvykkyydet tai kyky kehittyä näiden taitojen ja kyvykkyyksien vaatimalle tasolle. Työnhakijan työnhakuprosessin vaiheista tähän vaiheeseen voi nähdä kytkeytyvän uran etsintä, jossa työnhakija tutkii mahdollisia uravaihtoehtoja sekä valmistautuu ammatillisesti, esimerkiksi kehittämällä omia taitojaan. Organisaation osallistuminen tähän vaiheeseen voi olla organisaation olemassaolon ja työllisyysmahdollisuuksien tiedottamista sopiville hakijoille. Tätä organisaatio tekee houkutellakseen mahdollisia hakijoita. (Miles & McCamey 2018, 757-759.)

Kyvykkyydet, rajoja ylittävänä vaiheena, liittyy sekä organisaation että työnhakijan vaiheisiin etsiminen. Työnhakijan osalta tämä tarkoittaa sopivien yritysten etsimistä, tunnistamista ja verkostojen rakentamista. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi organisaation hakijatietokantoihin liittymistä. Työnhakijalla on tässä vaiheessa riittävät taidot työssä selviytymiseen. Organisaation tehtävänä on

vastaavasti etsiä sopivia hakijoita ja motivoida heitä hakemaan. Osittain tämä vaihe organisaation osalta kohdistuu myös rajoja ylittävien vaiheiden väliseen kohtaan kyvykkyyksien ja hakijajoukon välillä, sillä tarkoituksena on saada sopivia hakijoita liittymään hakijajoukkoon. (Miles & McCamey 2018, 757-760.) Rajoja ylittävät vaiheet, potentiaalinen kyvykkyyksien joukko ja kyvykkydet, ovat siis vaihteita, joita tässä tutkielmassa ei tarkastella, sillä ne liittyvät vaiheisiin, jossa hakijoita houkutteellaan.

Hakijajoukko muodostuu, kun työnhakijat lähettävät hakemuksensa tiettyyn työpaikkaan, mikä mahdollistaa organisaatiolle viestinnän suoraan heille. Viestinnällä on suuri merkitys hakijakokemuksen kannalta. Myös sillä, kuinka hakijoita kohdellaan, näissä rajoja ylittävissä vaiheissa, on merkitystä. Hakijajoukko jaetaan tässä vaiheessa kolmeen osaan: ei-pätevät, pätevät ja ei-jatkavat sekä pätevät ja prosessissa jatkavat. Hakijoiden arviointivaiheessa päteviä ja prosessissa jatkavia arvioidaan esimerkiksi haastattelemalla. Hakija jatkaa myös tiedon etsimistä yrityksestä ja arvioi sekä prosessia että hakemansa työn sisältöä. (Miles & McCamey 2018, 758, 760-761.)

Työtarjoamisen tekeminen siirtää myös työnhakijan päätösvaiheeseen, joka vaikuttaa siihen, millainen suhde hänellä yrityksen kanssa muotoutuu. Päätösvaiheeseen siirtyminen tapahtuu myös silloin kun yritys on tehnyt valinnat tai hakija itse päättää, ettei työ ole hänelle sopiva. Yrityksen tehtävänä on työtarjousta tehdessään miettiä asiasta tiedottamista hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Hakijakokemukseen vaikuttaa kokemus oikeudenmukaisuudesta. Työnhakijan suhde yritykseen voi jatkossa olla siis työntekijä tai esimerkiksi asiakas, sijoittaja tai tulevaisuuden työnhakija. (Miles & McCamey 2018, 757-758, 761.)

Hakijakokemus voi heijastua yrityksen sidosryhmäsuhteisiin sekä työnantajakuvaan, kuten kuvion 6 oikeassa reunassa on kuvattuna (Miles & McCamey 2018, 757). Tässä on samankaltaisuutta aiemmin kuvattuun työnhakijan käsitysten muodostumiseen, jossa työnhakijan käsitykset johtavat tuloksiin esimerkiksi organisaation maineeseen (McCarthy ym. 2017a, 1713). Rekrytointiprosessi on suhteiden rakentamista sidosryhmiin. Positiivinen hakijakokemus voi vaikuttaa hakijoiden laatuun, kun työnhakijat etsivät yrityksiä, joilla on vahva työnantajakuva. Positiivinen työnantajakuva ja liiketoiminnan parantuminen ovat positiivisen hakijakokemuksen tuloksia. Liiketoiminnan parantumiseen vaikuttavat esimerkiksi suhteet hakijoihin, hakijoiden suositukset läheisille sekä hakijoiden tulevaisuuden hakuihin osallistuminen. (Miles & McCamey 2018, 758-761, 763.)

McCarthy ym. (2018) kuvaavat hakijakokemuksen muodostumista rekrytointiprosessin arviointivaiheessa. Heidän mukaansa hakijat tulkitsevat saamaansa tietoa siten, että näkevät sen merkkeinä organisaatiosta ja sen työskentelyolosuhteista (McCarthy ym. 2018, 149). Tarkan kuvauksen viitekehksestään he antavat toisessa artikkelissaan (McCarthy ym. 2017b). Hakijakokemukseen tässä kontekstissa vaikuttavat hakijoille annetut selitykset, joita on kolmenlaisia (McCarthy ym. 2018,148). Tiedollinen oikeudenmukaisuus kuvastaa sitä, että hakijoiden tulee saada asiaankuuluvaa tietoa arviointimenettelystä. Tiedollinen oikeudenmukaisuus on yhteyksissä kokemuksiin läpinäkyvyydestä. (McCarthy ym. 2017b, 45, 52.) Rekrytointiprosessissa tapahtuvissa arvioinneissa se tarkoittaa, että hakija saa tietoa esimerkiksi siitä, miten ja miksi häntä arvioidaan. (McCarthy ym. 2018, 149).

Sosiaalinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sen sijaan, että hakijoita kohdellaan arvostavasti, minkä on todettu olevan yhteyksissä hakijan kokemuksiin kunnioituksesta (McCarthy ym. 2017b, 45,52). Tämä tarkoittaa konkreettisesti hakijan kohtelemista lämpimästi ja kunnioittavasti (McCarthy ym. 2018, 149). Kolmantena selityksen tapana on epävarmuuden vähentäminen, joka on yhteyksissä kokemuksiin tuesta (McCarthy ym. 2017b, 45,52). Tämä sisältää sen, että hakijalle kerrotaan tarkemmin tietyn testin sisällöstä ja testiprosessista, jotta hakija voisi kokea kaiken olevan hallinnassa. Tällä tavalla toimiminen ylläpitää myös luottamusta. (McCarthy ym. 2018, 149.)

Näiden kaikkien kolmen selitystavan yhdessä käyttäminen vahvasti hakijoiden kokemusta oikeudenmukaisuudesta, kun verrattiin tutkittaviin, jotka olivat kontrolliryhmässä. Kontrolliryhmä ei vastaanottanut yhtäkään näistä selitystavoista. Huomattavaa on myös, ettei yksittäisen selitystavan käyttäminen vaikuttanut hakijoiden reaktioihin. (McCarthy ym. 2017b, 53.) Nämä selitystavat ovat merkkejä yrityksestä, jotka johtavat hakijoiden kohdalla oikeudenmukaisuuteen, motivaatioon ja intoon. (McCarthy ym. 2018, 148.) Tiedollinen oikeudenmukaisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja epävarmuuden vähentäminen liittyvät kaikki rekrytointiviestintään: tiedollinen oikeudenmukaisuus ja epävarmuuden vähentäminen viestinnän sisällön osalta ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus viestinnän tyylin osalta. Näin McCarthy ym. (2018, 2017b) näkemykset hakijakokemuksen muodostumisesta linkittävät hakijakokemuksen vahvasti osaksi rekrytointiviestintää.

3.3 Hakijakokemus asiakaskokemuksen kautta tarkasteltuna

Hakijat voidaan nähdä myös asiakkaina ja organisaatio työpaikkojen myyjänä tai toimittajana (Smitheer, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey 1993, 50). Tällöin hakijakokemusta voidaan tarkastella käsitteen ”asiakaskokemus” kautta. Tutkimusta asiakaskokemuksesta on hakijakokemusta enemmän.

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta, joka sisältää asiakkaan kognitiiviset, affektiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset ja fyysiset kokemukset (Verhoef ym. 2009,32). Asiakaskokemuksen osa-alueiksi voidaan nimetä myös emotionaalinen, aistillinen, kognitiivinen, käytännöllinen, elämäntyylisiin liittyvä ja suhteisiin liittyvä (Gentile, Spiller & Noci 2007, 398).

Emotionaalinen osa-alue tarkoittaa asiakkaan kokemia tunteita. Aistillinen osa-alue kuvaa sitä, että asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokemat aistilliset kokemukset kuten haju ja kuulo. Tässä luokittelussa fyysinen osa-alue on osa aistillista osa-aluetta. Kognitiivisella osa-alueella tarkoitetaan sitä, että asiakas pääsee miettimään tai käyttämään muita kognitiivisia taitojaan, esimerkiksi luovuutta. Käytännöllinen osa-alue sisältää käytännön toiminnot. Osa sitä on myös tuotteen käytettävyys, joka ei kuitenkaan ole tämän osa-alueen koko merkitys. Elämäntyylisiin liittyvää osa-alueeseen asiakaskokemuksessa vastataan, kun asia sopii asiakkaan omiin arvoihin, joiden myötä se vaikuttaa asiakkaan elämäntyylisiin ja käyttäytymiseen. Suhteisiin liittyvä osa-alue kuvastaa sitä, että asiakas on yhteydessä joko muihin ihmisiin, omaan sosiaaliseen kontekstiin tai omaan unelmamiinään. (Gentile ym. 2007, 398.) Asiakaskokemuksen eri osa-alueet tuovat rekrytointiprosessiin sovellettuna esille kokemuksen kokonaisvaltaisuuden hakijan näkökulmasta.

Kokonaisvaltaista asiakaskokemusta määritellessään Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi (2006, 398) tarkastelivat viittä case-yritystä ja totesivat, että nämä yritykset ennakoivat ja täyttivät asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijansa, tarjosivat todellisia kokemuksia, kokemukset olivat erillisiä taloudellisista tarjouksista, kokemukset sisälsivät vuorovaikutusta ja tarjosivat miellyttäviä muistoja. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on heidän määrittelemään emotionaalinen ja fyysinen kokemus, joka on asiakkaalle positiivinen, miellyttävä, kestävä ja sosiaaliset tarpeet täyttävä. Asiakaskokemusta luodaan kaikissa kuluttamistapahtuman vaiheissa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus vaatii myös sen, että yrityksellä on selkeä tarjoama, joka lisäksi vaatii vuorovaikutuksen asiakkaiden ja yritysten välillä. (Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006, 398-399.) Tämä asiakaskokemuksen määrittely tuo esille vuorovaikutuksen. Viestintä on keskeinen osa hakijakokemusta, kuten jo edellä todettiin (esim. Virtanen ym. 2017, 262).

Osaan asiakkaan kokemuksista palvelun myyjä voi vaikuttaa ja osaan ei. Asiakkaan tilanteessa kokonaiskokemus muodostuu haun, ostamisen, kuluttamisen ja myynnin jälkeisen vaiheen kautta. Asiakaskokemuksen taustatekijöinä ovat sosiaalinen ympäristö, palvelurajapinta, kaupan ilmapiiri, valikoima, hinta, brändi ja vaihtoehtoiset kanavat, kuten internet. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat esimerkiksi muut asiakkaat ja asiakaspalvelijat. Palvelurajapintaan kuuluvat asiakaspalvelijat, yhteistyö

ja teknologia. Kaupan ilmapiiriä luovat lämpötila, musiikki ja design. Valikoimaan vaikuttavat muun muassa laatu ja erityisyys. Myös tilannetekijöillä ja asiakkaaseen liittyvillä tekijöillä on yhteytensä. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi kaupan sijainti, kaupan ”tyyli” eli se, mikä kauppa kyseessä, kulttuuri ja yleinen taloudellinen tilanne. Asiakkaaseen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiodemografiset tekijät, tavoitteet ja asenteet. (Verhoef ym. 2009, 32-33, 34.)

Asiakaskokemus voidaan nähdä myös asiakkaan koko ostos- tai hankintakokemuksen avulla, tarkastelemalla millaisia kognitiivisia, tunteellisia, käytöksellisiä, aistillisia tai sosiaalisia reaktioita asiakas kokee. Ostos- tai hankinta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat hankintaa edeltävä vaihe, hankintavaihe ja hankinnan jälkeinen vaihe. Hankintaa edeltävä vaihe sisältää tunnistamisen, etsinnän ja harkinnan. Ennen hankintaansa hän on yhteyksissä yrityksen brändin ja kategorian sekä ympäristön kanssa. Hankintavaiheeseen kuuluvat toiminnot valinta, tilaaminen ja maksu. Hankinnan jälkeisessä vaiheessa keskeistä on käyttö ja kulutus sekä tuote itse. (Lemon & Verhoef 2016, 71, 76.)

Prosessista voidaan löytää neljänlaisia kosketuspintoja, joista brändin ja sen partnereiden omistuksessa oleviin kosketuspintoihin yritys voi vaikuttaa. Yritys ei kuitenkaan voi vaikuttaa kahteen prosessin kosketuspintaan, jotka ovat asiakkaan omistama kosketuspinta ja sosiaalinen tai ulkoinen kosketuspinta. Asiakkaan omistamassa kosketuspinnassa asiakas esimerkiksi miettii omia tarpeitaan. Asiakkaan prosessiin vaikuttavat ulkoiset ja sosiaaliset kosketuspinnat, kuten muut asiakkaat ja vertaisryhmät. (Lemon & Verhoef 2016, 76- 78.)

Asiakaskokemuksen määritelmistä voidaan löytää tekijöitä, joita voidaan peilata myös hakijan kokemukseen rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessissa on kuitenkin eroavaisuuksia asiakaskokemukseen, sillä toisaalta myös yritys voitaisiin nähdä asiakkaana, joka valitsee sopivimmat hakijat. Myös tutkimuksessa mainitaan, että työntekijöiden näkeminen työllisyystarjousten kuluttajana on epäjohdonmukainen perinteisen työjärjestelmän kannalta (Gardner, Erhardt & Martin-Rios 2011, 259). Asiakaskokemuksen määritelmiin tutustuminen tuo kuitenkin esille kokonaisvaltaisuuden, joka hakijakokemukseen liittyvästä aiemmin esitellystä tutkimuksesta vaikuttaisi puuttuvan. Se korostaa myös prosessimaisuutta sekä sitä, että kaikki asiakaskokemukseen ja siten myös hakijakokemukseen linkittyvät osa-alueet eivät ole yrityksen hallittavissa.

3.4 Yhteenveto hakijakokemuksesta

Rekrytointiprosesseissa organisaatio ja hakija kohtaavat (Miles & McCamey 2018, 756). Näitä kohtaamisia on kaikilla hakijoilla, sillä hakijat kohtaavat vähintään kaksi vaihetta; hakemisen sekä rekrytointiprosessin päätöksenä tapahtuvan hylkäämisen tai työtarjouksen (Thielsch ym. 2012, 60). Rekrytointiprosessin laadulla on merkitystä, sillä rekrytointiprosessin laadun ja työnhakijoiden ja yrityksen välisen suhteen välillä onkin todettu olevan yhteys (Allden ja Harris 2013, 36). Tutkimustietoa hakijakokemuksesta ei ole kovin paljon saatavilla, kuitenkin on todettu, että negatiivisen hakijakokemuksen kannalta tärkeitä asioita ovat viestintä ja ajoitus (Virtanen ym. 2017, 260). Viestintä voidaan nähdä avaintekijäksi hakijakokemuksen kannalta (Miles & McCamey 2018, 760).

Hakijakokemuksen muodostumista voidaan tarkastella tutkimustiedon kautta, joka käsittelee työnhakijoiden käsitysten muodostumista. Tämä tutkimustieto tuo esille sen, että työnhakijan käsitysten muodostuminen on monimuotoinen prosessi, jossa on mukana tekijöitä, johon yritys ei voi vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi työnhakijan ominaispiirteet, joihin kuuluvat esimerkiksi työnhakijan kokemus ja persoona. Nämä työnhakijan ominaispiirteet ovat yksi työnhakijoiden käsitysten muodostumisen taustalla vaikuttavista taustamuuttujista. (Ryan & Ployhart 2000, 599.) Työnhakijan käsitysten muodostuminen tapahtuu myös työnhakijan sisäisinä prosesseina attributionaalisen prosessin avulla (McCarthy ym. 2017a, 1713).

Hakijakokemusta voidaan tarkastella myös asiakaskokemuksen kautta näkemällä hakijat asiakkaina (esim. Smither ym. 1993, 50). Tässä tutkielmassa hakijakokemuksen määrittelyn apuna on käytetty asiakaskokemukseen liittyvää tutkimustietoa, sillä asiakaskokemuksen tutkimustieto tuo esille kokemuksen kokonaisvaltaisuuden (esim. Verhoef ym. 2009, 32). Tässä pro gradu-tutkielmassa hakijakokemuksella tarkoitetaan hakijan kokonaisvaltaista kokemusta rekrytointiprosessissa, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteydenotoissa organisaation ja hakijan välillä (soveltaen Miles & McCamey 2018, 756, Verhoef ym. 2009, 32). Hakijakokemuksen kaikkiin tekijöihin yritys ei voi vaikuttaa, kuten tutkimustieto työnhakijan käsitysten muodostumisesta tuo esille.

4 TYÖNANTAJAKUVA REKRYTOINNEISSA

Työnantajakuvalla on vaikutusta rekrytointiprosesseissa. Tämä tulee esille myös Monsterin tekemässä selvityksessä, jossa lähes 97 % rekrytoinnin ammattilaisista uskoi, että työnantajamielikuvalla

on erittäin paljon tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta (Monster 2018). Monster on työnhakupalveluita internetissä tuottava yritys (Monster 2019), jonka tekemään selvitykseen osallistui yli 500 rekrytoinnin ammattilaista. Tärkeimmäksi yksittäiseksi toiminnoksi työnantajamielikuvan rakentamisessa nousi rekrytointiviestintä ja sen kehittäminen haluttua työnantajamielikuvaa tukevaksi. Selvityksessä tätä mieltä oli vastaajista 78 %. (Monster 2018.) Rekrytointialan ammattilaiset uskovat siis työnantajakuvaan ja rekrytointiviestinnän väliseen yhteyteen. Tässä luvussa kuvataan aihealueeseen liittyviä eri käsitteitä ja pyritään selvittämään niiden välisiä yhteyksiä. Luvun lopussa kuvataan miten tässä pro gradu-tutkielmassa ymmärretään eri käsitteet.

4.1 Työnantajabrändin määritelmä

Työnantajabrändi voidaan nähdä toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen yhdistelmänä, jotka saadaan työpaikan kautta. Toiminnallisilla hyödyillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi hyödyllisyyteen ja kehittymiseen liittyviä asioita. Taloudellisilla hyödyillä tarkoitetaan aineellisia ja palkallisia hyötyjä ja psykologisilla hyödyillä esimerkiksi tunteita. Nämä hyödyt liittyvät työtä tarjoavaan yritykseen. Parhaiden henkilöiden rekrytoinnin, motivoinnin ja yrityksessä pysymisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi nähtiin työnantajabrändin kannalta psykologiset hyödyt ja tietoisuus. (Ambler & Barrow 1996, 187, 197.)

Työnantajabrändillä voidaan tarkoittaa myös organisaation identiteettiä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Työnantajabrändiin liittyvinä ulottuvuuksina Backhaus & Tikoo (2004, 505) tuovat esille toiminnalliset ja symboliset hyödyt. Toiminnallisiin hyötyihin kuuluu esimerkiksi palkka. Symbolisia hyötyä vastaavasti ovat yrityksen arvovalta ja sosiaalinen hyväksyntä yrityksessä työskentelyä kohtaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.) Amblerin ja Barrowin (1996) määritelmä on yleisesti käytetty määritelmä työnantajabrändille (Gardner ym. 2011, 261). Määritelmät eroavat toisistaan siten, että Backhausin ja Tikoon (2004) määritelmässä ei siis huomioida Amblerin ja Barrowin (1996) tavoin psykologisia hyötyjä.

Työnantajabrändin ominaisuudet voidaan jaotella myös suoraan työhön liittyviin, epäsuorasti työhön liittyviin ja uraan liittyviin ominaisuuksiin sekä työkavereihin liittyviin kytköksiin. Tällöin työhön liittyviin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi palkka, mahdollisuus luovuuteen ja työn turvallisuus. Epäsuorasti työhön liittyvät ominaisuudet sen sijaan kattavat esimerkiksi sijainnin, hyödyt ja organisaatiokulttuurin. Uraan liittyviin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi koulutusmahdollisuudet ja työkavereihin liittyviin kytköksiin esimerkiksi työvoiman osaaminen sekä yhtenäisyys muiden kanssa. (Gardner ym. 2011, 275.)

Työnantajabrändi tuo esille työnantajan erityispiirteitä sen ympäristöstä sekä työllistymisestä. Sitä voitaisiin yrityksissä käyttää sateenvarjokäsitteenä, jonka alla toteutetaan esimerkiksi rekrytointia ja työntekijöiden uraan liittyvää johtamista (Backhaus & Tikoo 2004, 502, 513.) Työsuhteiden eri vaiheissa työnantajabrändit auttavat tekemään päätöksiä työsuhteen aloittamisesta ja jatkamisesta (Gardner ym. 2011, 261). Työnantajabrändit ovat siten merkityksellisesti työnhakijoiden ohessa myös työntekijöille. Työnantajabrändin arvoa voidaankin mitata sen kautta, kuinka hyvin brändi tunnetaan työnhakijoiden ja yrityksen työntekijöiden keskuudessa (Backhaus & Tikoo 2004, 504).

Työnantajabrändistä Iso-Britannian johtajien kanssa keskustellessa, eräs johtaja kuvasi parhaiden hakijoiden ja kaupan välistä yhteyttä. Hänen mukaansa parhaat kaupat parhaiden ihmisten kanssa johtavat parhaaseen käsitykseen kaupasta. Tämä käsitys kulkee ihmisten välissä ja saa siten parhaat hakijat hakeutumaan yrityksen tehtäviin. Parhaat hakijat johtavat vastaavasti jälleen parhaisiin kauppoihin. (Ambler & Barrow 1996, 185-186.) Tässä kuvauksessa työnantajabrändi liitetään osaksi yrityksen menestystä ja parhaiden hakijoiden sekä kaupan välille kuvataan kehämäinen yhteys.

Työnantajabrändin ja työnantajakuva voidaan nähdä tarkoittavan samaa asiaa (Lievens, Van Hove & Anseel 2007, 45). Työnantajabrändistä puhuttaessa työnantaja on tuote ja brändi on se, mitä työnhakijat ajattelevat työnantajan edustavan (Cascio & Graham 2016, 183). Voisikin sanoa, että työnantajabrändi keskittyy kuvaamaan asiaa organisaation näkökulmasta ja työnantajakuva hakijan näkökulmasta. Näiden kahden asian yhteyttä kuvastaa myös se, että työnantajabrändistä tulevat mielleyhtymät rakentavat työnantajakuva, joka vastaavasti johtaa työntekijän kiinnostukseen (Backhaus & Tikoo 2004, 505.) Tästä syystä on perusteltua tarkastella ensin työnantajabrändiä ja sen kehittymistä sekä sen jälkeen tarkastella työnantajakuva. Mielleyhtymät työnantajabrändistä tulevat erilaisista yhteyksistä, joista osa ei ole työnantajan kontrolloitavissa. Työnantajabrändäyksessä tulisi sen vuoksi ottaa laajasti huomioon mielleyhtymät työnantajabrändistä ja pyrkiä vaikuttamaan näihin. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

4.2 Työnantajabrändin kehittäminen

Jokaisella yrityksellä on työnantajabrändi ja jollei yritys kiinnitä huomiota tämän brändin muodostukseen, se muokkautuu itsestään (Cascio & Graham, 2016, 185). Työnantajabrändin kehittäminen on koko organisaation tehtävä (Brusch, Brusch & Kozlowski 2018, 150) ja yrityksissä vakinainen kehittämiskohde (Allden & Harris 2013, 40). Se on prosessi, jossa luodaan yritykselle ainutlaatuista

ja tunnistettavaa identiteettiä työnantajana. Työnantajabrändi erottaa tietyn yrityksen sen kilpailijoista ja se suunnataan sekä organisaation sisäisille että ulkoisille toimijoille. Yrityksen brändäykseen tuloksina potentiaaliset työntekijät luovat työnantajakuvaan niiden mielleyhtymien kautta, jotka työnantajakuvaan brändiin liittyvät (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503, 505.)

Työnantajabrändi ja sen kehittäminen vaatii huolenpitoa, aikaa ja sitoutumista. Nykyaikana tiedon siirtyessä nopeasti, muutokset työnantajabrändissä voivat tapahtua nopeasti ja myös suuntaan, johon yritys ei sen toivoisi muokkautuvan. Sosiaalinen media on aina aktiivinen ja siellä esimerkiksi työntekijöiden jakamat kokemukset vaikuttavat. (Cascio & Graham 2016, 185-186, 190.) Työnantajabrändin kehittämisen kautta voidaan tunnistaa ja pienentää työnantajan ”oma kuvan” ja julkisen kuvan välistä eroa (Brusch ym. 2018, 150). Ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändi ovat erilaiset, yhtenäisemmän työnantajabrändin kehittämiseksi tarvittaisiin sisäisen markkinoinnin näkökulmaa (Knox & Freeman 2006, 709, 711). Yhtenäisen ja tasapainoisen työnantajabrändin luominen ja siitä viestiminen on suurin haaste (Brusch ym. 2018, 150).

Työnantajabrändin arvoketju kuvastaa työnantajabrändin vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa. Arvoketjua kuvaavasta mallista voidaan löytää neljä vaihetta, jotka ovat työnantajatietämyksen kehittäminen, työnhakijan tai työntekijän ajattelu, yrityksen suoritus- ja kilpailukyky sekä taloudellinen suorituskyky ja sidosryhmien arvo. Mallin ensimmäinen vaihe kuvastaa sitä, mitä yritykset voivat tehdä työnantajatietämyksensä kehittämiseksi työnhakijoiden tai työntekijöiden joukossa. Tällä tarkoitetaan siis yrityksen työnantajabrändäysprosessia. Toinen vaihe sisältää työnhakijan tai työntekijän ajattelu eli sen, mitä työnhakija tai työntekijä kokee ja ajattelee. Tämä pohjautuu työnhakijan tai työntekijän kokemukseen brändistä. Tätä vaihetta kuvastaa se, että työnantajan toimenpiteet luovat työnantajan tunnettavuutta, joka johtaa työnantajan maineeseen, joka vastaavasti rakentaa työnantajakuva. Tässä mallissa työnantajakuva nähdään rakentuvan välineellisistä ja symbolisista ominaisuuksia. Työnantajakuva johtaa työnhakijan tai työntekijän asenteisiin, jotka vastaavasti vaikuttavat työnhakijan tai työntekijän toimintaan. (Theurer ym. 2018, 166, 168.)

Kolmas vaihe yrityksen suoritus- ja kilpailukyky kuvastaa sitä, millaisiin asioihin edellä kuvatuilla vaiheilla on vaikutuksensa. Sillä on vaikutuksesta työnhakijoiden laatuun ja määrää, työtarjousten hyväksymiseen, nykyisten työntekijöiden pysymiseen ja vaihtuvuuteen, sekä palkitsemisodotuksiin ja niiden hyväksymiseen. Palkitsemisodotuksiin liittyen voi olla esimerkiksi siten, että työnhakija hyväksyy matalamman palkan yritykseltä, jolla on vahvempi työnantajabrändi. Työnantajabrändillä on vaikutuksensa myös muihin yrityksen brändeihin ja yleisöön eli muihin ihmisiin.

Työnantajabrändin arvoketjun neljäs vaihe: taloudellinen suorituskyky ja sidosryhmien arvo nostaa esille työnantajabrändäyksen rahalliset hyödyt. Näin se tekee linkittäen osaksi tätä ketjua taloudelliset tulokset sekä sidosryhmien mukanaan tuovan arvon. Tässä vaiheessa mukaan tulevat osakekurssi, markkina-arvo ja kurssivoitot. (Theurer ym. 2018, 166, 169.) Arvoketjun viimeinen vaihe kuvastaa siten työnantajabrändäyksen vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa.

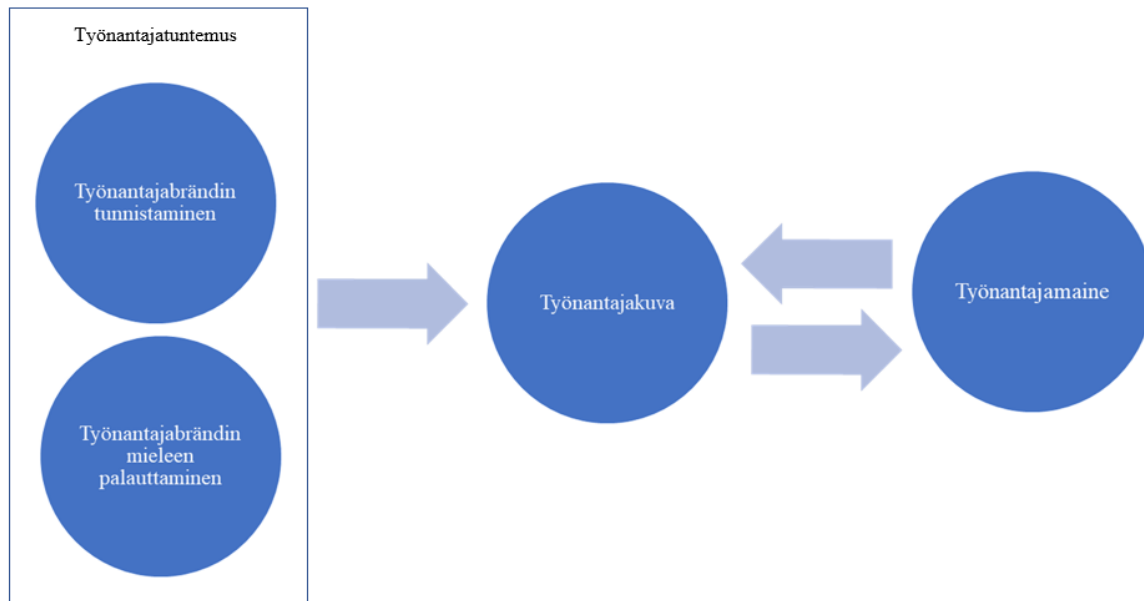
4.3 Työnantajakuva määritelmä

Työnantajakuvalla tarkoitetaan käsityksiä, joita työnhakijalla on työnantajasta ja organisaation eri ominaisuuksista. Työnantajakuva määrittäviä ominaisuuksia on useita. Ominaisuuksista voidaan nostaa esille kolme työnhakijalle tärkeää kategoriaa, jotka ovat tiedot työnantajasta, työstä ja ihmisistä. Tiedoilla työnantajasta tarkoitetaan objektiivisia näkökulmia, joita ovat esimerkiksi organisaation menettelytavat ja normit. Vastaavasti tiedot työstä kattaa työhön liittyvät ominaispiirteet. Tiedot ihmisistä muodostuvat organisaatiossa olevista henkilöistä, jotka voivat olla mahdollisia tulevaisuuden työkavereita työnhakijalle. (Cable & Turban 2001, 125-126.)

Työnantajakuva voidaan määritellä myös hyödyksi tai eduksi, jota työnhakija tiettyltä työnantajalta saa. Näitä ovat työ itsessään, sosiaaliset suhteet ja organisaation erityispiirteet. (Kavitha & Srinivasan 2012, 14.) Työnantajakuva tutkiessaan Kavitha ja Srinivasan (2012, 14) mittasivat sitä viiden eri osa-alueen kautta, jotka olivat kiinnostuneisuus, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, kehittymiseen liittyvä arvo ja hakemisen arvo. Tämän mittarin taustalla oli Berthonin, Ewingin ja Hahin (2005) kehittämä työnantajan kiinnostavuutta tarkasteleva mittari. Työnantajakuvalla on vaikutusta työnhakijoiden kiinnostukseen työpaikkaa kohtaan ja työnantajakuvan eri ulottuvuudet selittävät vaihtelua kiinnostavuudessa. Kehitykseen ja talouteen liittyvät arvot olivat ennustavia tekijöitä työnhakijoiden kiinnostukseen työpaikkaa kohtaan. Näistä vahvempi vaikutus oli kehitykseen liittyvällä arvolla. (Kavitha & Srinivasan 2012, 15-16.)

Työnantajakuva voidaan nähdä yhdeksi osa-alueeksi työnantajatietämystä (Cable & Turban 2001, 127). Kuviossa 7 on kuvattuna työnantajatietämyksen osa-alueet yhteyksineen. Työnantajatietämyksellä tarkoitetaan yksilön muistoja ja miellelyhtymiä tietystä organisaatiosta ja tämä vaikuttaa siihen, miten tietoa käsitellään ja organisoidaan. Muut osa-alueet ovat työnantajatuntemus ja työnantajainaine. Työnantajatuntemus kuvaa hakijoiden tietoisuuden tasoa tiettyä organisaatiota kohtaan ja on edellytys työnantajakuvalle (Cable & Turban 2001, 123-124, 127-128). Työnantajatuntemus sisältää kaksi piirrettä: työnantajabrändin tunnistamisen ja työnantajabrändin mieleen palauttamisen.

Tunnistaminen tapahtuu esimerkiksi siten, että työnhakija on kuullut tai nähnyt tietoa kyseisestä organisaatiosta. Mieleen palauttamisella tarkoitetaan kykyä nimetä tietty organisaatio, kun esimerkiksi kysytään toimialaa. (Gardner ym. 2011, 269.)



Kuvio 7. Työnantajatietämyksen osa-alueet ja niiden väliset suhteet (pohjautuen lähteisiin: Cable & Turban 2001, 127 ja Gardner ym. 2011, 269)

Työnantajamaine on työnhakijan käsitys siitä, miten muut ihmiset näkevät organisaation. Työnantajakuva vaikuttaa työnantajan maineeseen ja työnantajamaine työnantajakuvaan. Työnantajakuva vaikuttaa työnantajan maineeseen sen kautta, miten organisaation ominaispiirteet nähdään yhteiskunnassa. Työnantajatietämys ja työnantajan maine ovat yhteyksissä työnhakijan kiinnostukseen organisaatiota kohtaan (Cable & Turban 2001, 127, 130, 143-144).

Organisaatiokuvasta voidaan löytää sekä aineellisia että aineettomia ominaisuuksia. Aineellisiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi palkka, työolosuhteet ja työpaikat sijainti. Aineettomat ominaisuudet ovat enemmän symbolia, abstrakteja tai subjektiivisia. (Walker, Feild, Giles, Bernerth & Short 2011, 165.) Työnhakijoille organisaatiokuva tietystä organisaatiosta muodostuu keskeisten, erotettavissa olevien ja melko pysyvien piirteiden kautta (Cable & Yu 2006, 831). Välineellisellä ja symbolisella kuvalla oli yhteys organisaation kiinnostavuuteen työnantajana tutkittaessa sitä Turkissa. Välineellisiä kuvan eri ominaispiirteitä olivat palkka, kehittyminen, työ vaativuus ja työolosuhteet. Symbolisen kuvan ominaispiirteitä sen sijaan olivat rehellisyys, innovatiivisuus, pätevyys, arvostus ja vakaus. Välineellisen kuvan eri ominaispiirteistä työolosuhteet olivat merkityksellisin asia siten, että yritystä, jolla oli hyvä työolosuhteet, pidettiin houkuttelevimpina työnantajina. Symbolisen kuvan

ominaispiirteistä pätevyys oli merkittävin. Organisaatiot erottuivat paremmin symbolisen kuvan eri ominaispiirteiden kautta. (van Hoya, Bas, Cromheecke & Lievens 2013, 548-549, 552-553.)

Nämä organisaatiokuvan määritelmät sisältävät samankaltaisia asioita kuin edellä esitelty Cable & Turban (2001, 125-126) määritelmä työnantajakuvasta. Organisaatiokuvan ja työnantajakuvan erona voidaan kuitenkin nähdä, että työnantajakuva keskittyy työnhakijan näkökulmaan, kun vastaavasti organisaatiokuvassa tätä määritelmää ei ole, vaikka sieltäkin voidaan nostaa ja on nostettu asioita juuri tähän kontekstiin.

4.4 Työnantajakuvan ja työnantajabrändin merkitys rekrytoinneissa

Rekrytointiprosesseissa työnantajabrändillä on merkitystä. Se vaikuttaa jo työpaikkaan hakeutumisessa siten, että positiivisen kuvan työnantajasta omaavilla työnhakijoilla on todennäköisemmin halu hakeutua työpaikkaan (Agrawal & Swaroop 2009, 45; Knox & Freeman 2006, 707). Erityisesti uusia työntekijöitä rekrytoitaessa organisaatiokuva on tärkeä asia. Hakijoilla on organisaatiokuvasta käsityksiä jo rekrytointiprosessin alkaessa ja kohdatessaan rekrytointimedian vaikuttavat käsitykset siitä organisaatiokuvaan. (Cable & Yu 2006, 828, 833.) Ennen työnhakua työnhakijalla on jo muodostunut monista yrityksistä työnantajatietämys (Cable & Turban 2001, 157).

Positiivinen maine vaikuttaa myös työnhakijoiden päätöksiin rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa (Boswell ym 2003, 33). Organisaatiokuva on yhteyksissä haluun jatkaa rekrytointiprosessissa ja se ennustaa myös kiinnostusta työtä ja organisaatiota kohtaan (Chapman ym. 2005, 933-935). Työnhakijoiden käsitykset vaikuttavat siihen, miten he käsittelevät tietoa, jatkavatko he rekrytointiprosesseissa, hyväksyvätkö työtarjouksen ja millaisia odotuksia heillä on, jos heistä tulee työntekijöitä kyseiseen organisaatioon (Cable & Yu 2006, 838). Terveystieteiden ammattilaisille tehdyn haastattelun perusteella työnantajabrändiin liittyen nousi esille, että rekrytoinnin hyvää laatua pidettiin tärkeänä. Kuitenkin organisaatiossa sen vakavasti ottamista ei ollut nähty välttämättömänä asiana. (Heilmann 2010, 138-139.)

Rekrytointiprosessin jälkeen työnhakijoiden saamat tiedot organisaatiosta vaikuttavat siihen mitä hakija kertoo eteenpäin ja myös siihen, miten hakijat hankkivat kyseisen firman palveluita ja tuotteita (Cable & Turban 2001, 158). Työnantajabrändi voidaan nähdä myös osaksi yrityskulttuuria (Ambler & Barrow 1996, 196). Työnantajabrändillä voi vaikuttaa myös muihin brändeihin, kuten yritysbrändiin (Theurer, Tumasjan, Welp & Lievens 2018, 169) ja vastaavasti myös työnantajabrändiin

vaikuttavat yrityksen muut brändit (Wilden, Gudergan & Lings 2010, 58). Monelle yksilölle työnantajabrändit ovat tärkeämpiä kuin tuotebrändit työn tärkeyden, omalla itsellä tapahtuvan kaupankäynnin sekä tuotteen eli työllistymisen aineettomuuden ja laadun epävarmuuden vuoksi (Gardner ym. 2011, 262).

Yrityksen tavoitteena on rekrytoinneissa, että se on tunnettu ja sillä on positiivinen maine sekä vahva ja oikea kuva. Yrityksissä täytyy ymmärtää työnhakijoiden työnantajatietämyksestä, jotta voidaan tietää, millaisilla rekrytointitavoilla kussakin yrityksessä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Työnantajatietämys vaikuttaa nimittäin siihen, kuinka työnhakijat rekrytointiprosessissa käsittelevät ja reagoivat saamaansa tietoon kyseisestä organisaatiosta (Cable & Turban 2001, 123, 127, 148, 150.)

Rekrytointitapaamisten yhteyttä työnantajakuvaan ja hakijoiden uskomusten vahvuutta tutkittaessa todettiin, että rekrytointiprosessissa tapahtuvilla myöhemmillä vaiheilla on merkitystä organisaatiokuvan kannalta. Siihen, kuinka vahva vaikutus näillä kokemuksilla on, vaikuttaa hakijoiden edeltävien uskomusten vahvuus ja pätevyys. Tämä näkyi siten, että hakijat, joilla oli matalammat uskomukset edeltävästi, yhteys kokemusten ja organisaatiokuvan välillä oli voimakkaampi. (Slaughter, Cable ja Turban 2014, 1149, 1153, 1156.) Positiivista kuvaa yrityksestä rekrytointiprosessin edetessä saattavat myös luoda positiivisesti ja huolellisesti kirjoitetut hyväksymis- ja hylkäyskirjeet (Feinberg, Meoli-Stanton & Gable 1996, 70).

Cable ja Turban (2001, 149-150) esittelevät tapoja toimia erilaisissa tilanteissa työnantajatietämykseen perustuen. Työnantajatietämyksen ylläpitäminen ja tarkkailu riittää tilanteissa, jossa yritys on tunnettu, yrityksestä on työnhakijoilla oikea kuva ja sen maine on positiivinen. Yrityksen tunnettavuuden ollessa pieni, ratkaisuna on yrityksen tunnettavuuden parantaminen työnhakijoiden keskuudessa. Yrityksille voi tulla myös tilanteita, jossa tunnetun yrityksen kulttuuriin liittyy työnhakijoiden keskuudessa väärinkäsityksiä. Tällöin tulee keskittyä niihin työnantajakuvan osa-alueisiin, joissa väärinkäsityksiä on. Väärinkäsityksiä voidaan muokata yrityksen sisäisiä lähteitä käyttämällä ja kokemusperäisen tiedon kautta, esimerkiksi työpaikalla olevia työntekijöitä tapaamalla. Tilanteessa, jossa yrityksellä on huono maine, yrityksen on hyvä pitää matalaa profiilia, kunnes asiat on korjattu. Tällöin yrityksen huonon maineen täytyy tietysti perustua oikeisiin asioihin. (Cable & Turban 2001, 149-150.)

Sähköinen rekrytointi luo vahvaa työnantajabrändiä (Allden & Harris 2013, 40). Rekrytointitoimenpiteitä suunniteltaessa yritysten on hyvä tiedostaa, että internetsivujen ominaispiirteet voivat

vaikuttaa työnhakijoiden organisaatiokuvan muodostumiseen ja muokkaantumiseen. Yrityksen tunnettavuus toimii välimuuttujana organisaatiokuvan ja internetsivujen välisessä yhteydessä, siten että vaikutukset voivat tunnetuilla organisaatioilla olla joiltakin osin vähäisempiä. (Walker ym. 2011, 174-175.)

Terveystieteiden tutkimuksessa työnantajakuvaa voitaisiin parantaa näkyvyyttä parantamalla internetissä sekä kouluttavien oppilaitosten keskuudessa. Myös rekrytointiprosessia tulisi kehittää hyödyntämällä moderneja internet-sivuja ja elektronia rekrytointityökaluja. Tiedottaminen mahdollisuuksista kouluttaa ja kehittää itseään nähtiin yhdeksi tavaksi parantaa työnantajakuvaa. Työnantajakuvaan liitettiin myös osaksi johtajuus, sillä johtajalla on vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Hyvä organisaatiokulttuuri on vastaavasti asia, josta rekrytoinneissa kannattaa mainita. (Heilmann 2010, 140-142.)

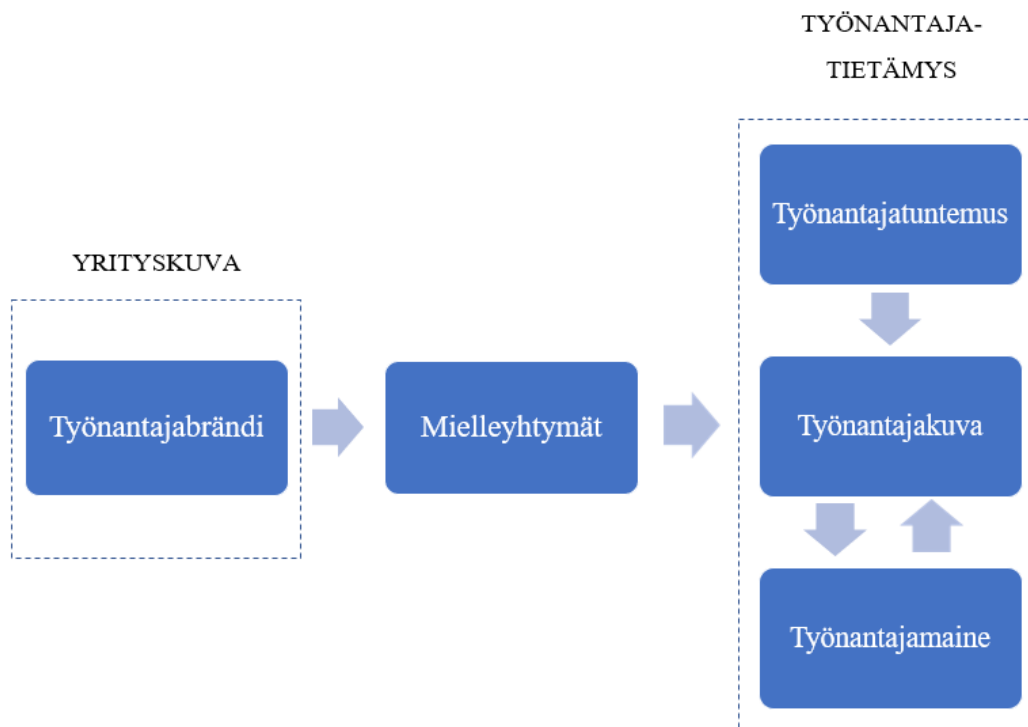
4.5 Yhteenveto työnantajakuvasta

Kokonaisuus työnantajabrändin ja työnantajakuvan osalta on moninainen. Käsitteet ymmärretään eri lähteissä eri tavalla, kuten edellä olevasta kirjallisuuskatsausosioista voidaan päätellä. Tästä syystä esittelen tiiviisti sen millä tavalla tässä pro gradu-tutkielmassa nämä käsitteet ja niiden väliset yhteydet ymmärretään. Käsitteiden välinen yhteys on kuvattuna myös kuviossa 8.

Työnantajabrändi on osa yrityskuvaa (Ambler & Barrow 1996, 196). Työnantajabrändillä voi siten vaikuttaa myös muihin yrityksen brändeihin (Theurer ym. 2018, 169) ja vastaavasti muut brändit vaikuttavat työnantajabrändiin (Wilden ym. 2010, 58). Työnantajabrändillä tässä pro gradu-tutkielmassa tarkoitetaan ennen kaikkea organisaation identiteettiä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 503), johon voidaan nähdä kuuluvaksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä (Ambler & Barrow 1996, 187). Työnantajabrändistä tulevat miellejohdat rakentavat työnantajakuvaa (Backhaus & Tikoo 2004, 505).

Työnantajakuvalla tarkoitetaan käsityksiä, joita työnhakijalla on työnantajasta ja organisaation erinäisyyksistä. Työnantajakuva on osa työnantajatietämystä, johon kuuluvat lisäksi työnantajatuntemus ja työnantajamaine. (Cable & Turban 2001, 125, 127). Työnantajabrändi ja työnantajatietämyksen osa-alueet on ympäröity kuviossa 8 katkoviivalla kuvastamaan sitä, että työnantajabrändi on osa yrityskuvaa ja vastaavasti työnantajatuntemus, työnantajakuva ja työnantajamaine muodostavat työnantajatietämyksen. Edellä esitellyn kirjallisuuden perusteella ei kuitenkaan voida sanoa muuta kuin, että työnantajabrändistä tulevat miellejohdat rakentavat työnantajakuvaa, eivät suoraan

työnantajatuntemusta tai työnantajamainetta. Tässä pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan työnantajakuva yritysten näkökulmasta ja nähdään sen rakentuvan työnantajabrändin pohjalta.



Kuvio 8. Työnantajakuva osana laajempaa kokonaisuutta (pohjautuen Ambler & Barrow (1996, 196) ja Backhaus & Tikoo (2004, 505))

5 TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSUKUPOLVI

Sukupolvi voidaan sosiologisesti määritellä tietyn rajatun ajankohdan sisällä syntyneisiin ihmisiin, joita yhdistää joku yhteinen kokemus. Yleensä tämä yhteinen kokemus on jokin nuoruuden kokemus. Sukupolveen kuuluvat ovat myös tietoisia sukupolvensa erityislaadusta ja tästä erityislaatuudesta nousevat piirteet erottavat heidät muista sukupolvista myös muiden asioiden osalta. Tästä määritelmästä käsin sukupolvi voidaan nähdä yhteiskunnallisena, sosiaalisena, historiallisena, poliittisena tai kulttuurisena. (Purhonen 2007, 16-17.)

Tässä pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan tulevaisuuden työelämäsukupolvea, jolla tarkoitetaan z-sukupolveen kuuluvia henkilöitä. Sukupolven määrittelylle esitetään kirjallisuudessa erilaisia jaotte-
luja. Järvensivun ja Syrjän (2014, 35) mukaan yleisesti käytössä on Tapscotin (2009,16) määritelmä sukupolvista, jossa suuret ikäluokat muodostavat vuosina 1946-1964 syntyneet henkilöt, x-sukupolven vuosina 1965-1976 syntyneet henkilöt, y-sukupolven vuosina 1977-1997 syntyneet henkilöt ja z-

sukupolven vuodesta 1998 eteenpäin syntyneet henkilöt. Sen sijaan Bencsik, Horvath-Csikos ja Juhasz (2016, 92) määrittelevät Zemken, Rainesin ja Filipczakin (2000) mukaan y-sukupolveen kuuluvan 1980-1995 syntyneet henkilöt ja z-sukupolveen 1995-2010 syntyneet henkilöt ja vastaavasti Lavoie-Tremblay, Leclerc, Marchionni ja Drevniok (2010, 2) tarkoittavat y-sukupolvesta puhuessaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet välillä 1980-2003. Y-sukupolveksi voidaan nimetä myös vuonna 1981-2000 syntyneet henkilöt (Smith & Galbraith 2012, 136).

Suomalaiseen työllisyys- ja taloustilanteeseen suhteutettuna z-sukupolvi on merkitty alkavaksi vuodesta 1991 alkaen. Tämän sukupolven avainkokemus suomalaisessa kontekstissa on suuri globaali taantuma. Y-sukupolvi on vastaavasti määritelty tässä koskemaan vuosina 1980-1990 syntyneitä henkilöitä. (Järvensivu & Syrjä 2014, 56.) Erityisesti y- ja z-sukupolvien määrittelyssä on siis lähteestä riippuen erilaisia määritelmiä. Myös Purhonen (2007, 64) toteaa, että tilanne sukupolven käsitteen käytössä on kirjava. Tässä pro gradu-tutkielmassa z-sukupolvella tarkoitetaan vuodesta 1991 alkaen syntyneitä henkilöitä (Järvensivu & Syrjä 2014, 56). Vastuullinen kesäduuni-kampanjan kohderyhmänä olevat 14-29-vuotiaat sisältyvät melkein kokonaan tämän määritelmän mukaisesti osaksi z-sukupolvea.

Kirjallisuuskatsauksessa kuvataan pääasiallisesti y-sukupolven ominaispiirteitä. Näin joudutaan toimia siitä syystä, että z-sukupolvesta tutkimustietoa on vähän saatavilla. Huomattavaa on, että vaikka tässä pro gradu-tutkielmassa tiettyinä vuosina syntyneet henkilöt on määritelty osaksi z-sukupolvea, jonkin toisen määritelmän mukaan ne olisivat voineet olla osa y-sukupolvea. Tästä johtuen y-sukupolveen liittyvien tekijöiden esitleminen on myös perusteltua. Y-sukupolvesta käytetään myös nimitystä milleniaalit, verkkosukupolvi, diginatiivit (Digital Natives) tai seuraava sukupolvi (Generation Next) (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 320). Tässä tutkielmassa käytetään selvyiden vuoksi y-sukupolven ominaispiirteitä kuvattaessa koko ajan käsitettä y-sukupolvi, vaikka se vaihtelisikin käytetyissä lähteissä.

5.1 Y- ja z-sukupolvien ominaispiirteet

Y-sukupolvi on tottunut siihen, että tietoa on saatavilla jatkuvasti (Hershatte & Epstein 2010, 213). Z-sukupolvi on kasvanut kehittyneiden medioiden ja tietokoneiden keskellä (Nair & Sadasivan 2019, 44) sekä toisaalta myös syntynyt erittäin vuorovaikutteisten teknologioiden aikana. Se voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, että työelämässä tarvitaan työn suunnitteluun vuorovaikutteisia ja räätälöityjä ratkaisuja. Osan työpaikkojen toimenpiteistä tulisi siten olla sukupolveen perustuvia. Suorituskyky

työssä voi parantua, kun otetaan huomioon henkilön arvot ja työn mieltymykset sukupolveen perustuen. (Hernaus & Vokic 2014, 630, 632.)

Nuoret sukupolvet nähdään innokkaina, hyvin koulutettuina sekä uusien ideoiden, ajatusten, toimintatapojen tuojina ja uudenlaisen osaamisen omaavina. Kielteisiä ominaisuuksia, joita nuoriin yhdistetään, ovat levottomuus ja löyhempi työmoraali. Heillä nähtiin myös olevan vähäisempi vastuun- ja velvollisuudentunto. (Pärnänen 2011, 135-136.) Y-sukupolvelle etiikka työssä ei ole niin tärkeä asia kuin muut arvot (Smith & Galbraith 2012, 141). Kuitenkin he välittävät yrityksen arvoista ja tavoitteista (Hershatte & Epstein 2010, 217). Työtä etsiessään y-sukupolvi arvostaa työnhakijan ja organisaation välistä sopivuutta. Sopivuus vaikuttaa siihen, että y-sukupolvi kiinnostuu ja hakee sen pohjalta todennäköisemmin kuin edeltävä x-sukupolvi. Y-sukupolven edustajat etsivät siten tietoa sopivuudesta, mikä on hyvä työnantajien tiedostaa. (Firfiray & Mayo 2017, 640, 644.)

Nuorilla nähtiin olevan erilainen asenne elämää ja työtä kohtaan. Nuoret arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Työ ja vapaa-aika tulisi saada sopimaan keskenään. (Kultalahti & Viitala 2014, 119-121.) Y-sukupolven edustajat arvostavat tasapainoa työn ja muun elämän välillä (Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng 2015, 1003; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, 282). Y-sukupolven edustajia sai pysymään nykyisessä työssään työpaikan läheisyys ja työympäristö (Smith & Galbraith 2012, 137). Työpaikan sijainti vaikutti myös työpaikan valintaan ((Lavoie-Tremblay ym. 2010, 7). Y-sukupolvelle vähiten tärkeimmiksi työhön liittyviksi ominaisuuksiksi olivat sitoutuminen sosiaaliseen vastuuseen, mahdollisuudet sosiaaliin vaikutuksiin, organisaation johtoasema alallaan, vahva sitoutuminen työntekijöiden monimuotoisuuteen sekä mahdollisuudet matkustaa. (Ng ym. 2010, 287.)

Nuorten työntekijöiden työorientaatiossa näyttäytyi keskeisenä työn sisältö ja se, että työssä tuli olla jotain kivaa, joka on erilaista kuin vanhemmilla ikäluokilla, joille työ on arvo itsessään (Pärnänen 2011, 138). Tärkeänä mieltymyksenä työnantajaan kohtaan on työilmapiiri (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 326). Y-sukupolvi arvostaa merkityksellistä työtä ja etsii sitä myös mahdolliselta työpaikalta. Myös henkilökohtainen tyytyväisyys on tärkeää. (Smith & Galbraith 2012, 137-138.) Y-sukupolvi arvostaa tiimityöskentelyä ja yhteisöä sekä haluaa olla yhteydessä asiakkaisiin. (Hershatte & Epstein 2010, 217.) Hyvät työkaverit ovat heille tärkeä työhön liittyvät ominaisuus. Myös henkilöiden, joille raportoidaan, tulee olla päteviä. (Ng ym. 2010, 287.) Y-sukupolven kuuluvat haluavat kokea kuuluvansa osaksi tiimiä muiden sukupolvien kanssa (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5). Y-sukupolven edustajat myös auttavat työpaikoilla muita ja työssään suosivat suhteita muihin. Tutkimus toi esille

kuitenkin, että työssään Y-sukupolven edustajilla on vähemmän vuorovaikutusta muiden kanssa kuin muilla sukupolvilla ja he tarvitsevat työtehtävästä selviytyäkseen vähemmän vuorovaikutusmahdollisuuksia (Hernaus & Vokic 2014, 620,630).

Eri sukupolvien välillä viestintään liittyvät väärinymmärrykset olivat päivittäisiä, kun niitä tutkittiin työyhteisössä kirjastoympäristössä. Eroavaisuudet liittyivät viestintään, työtapoihin, etiikkaan ja teknologian käyttöön. Opiskelijat, y-sukupolven edustajina, kuvasivat haasteita olevan ohjaajan antamien ohjeiden ymmärtämisessä ja asioiden selittämisessä ohjaajalle erityisesti teknologian osalta. Y-sukupolven viestintä on myös rennompaa kuin ohjaajien viestintä ja he sekoittavat työtä ja muuta elämää myös puheissa esimerkiksi vitsailemalla ja kertomalla henkilökohtaisista asioistaan työkavereille. (Smith & Galbraith 2012, 139-140.)

Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat joustavuutta (Smith & Galbraith 2012, 138). Joustavuus näkyi esimerkiksi siinä, että toivottiin pidempiaikaisesti tietoa työvuoroista (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5,7). Joustavuus oli myös tekijä, joka sai pysymään nykyisessä työssään (Smith & Galbraith 2012, 137). Nuoret eivät sitoudu samalla tavalla tiettyyn työpaikkaan (Kultalahti & Viitala 2014, 124). Kuitenkin y-sukupolvi toivoo myös pysyvyyttä, esimerkiksi sen suhteen, että työskentelytiimi pysyisi samana (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5). Guillot-Soulezin ja Soulezin (2014, 326) tutkimuksessa nousi esille, että y-sukupolvi suosii vakituisia työsopimuksia.

Y-sukupolven edustajat arvostavat mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työuralla (Ng ym. 2010, 287). He haluavat kehittyä ammatillisesti, joko kouluttautua, erikoistua tai opiskella töiden ohella (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5,7). Kehitysmahdollisuudet ovat asia, jota y-sukupolven edustajat etsivät mahdolliselta työpaikalta (Smith & Galbraith 2012, 137). He ovat toiveikkaita myös yrityksen tulevaisuuden suhteen (Hershatte & Epstein 2010, 217).

Nuori sukupolvi vaatii johtajilta ja esimiehiltä osaamisen, johtamistavan ja vuorovaikutustaitojen päivittämistä (Kultalahti & Viitala 2014, 122). Säännöllinen palaute motivoi y-sukupolvea (Smith & Galbraith 2012, 141) ja tämän sukupolven edustajat etsivät runsaasti palautetta (Hershatte & Epstein 2010, 218). Valmennus ja palaute voidaan nähdä tämän sukupolven tarpeeksi työelämää ajatellen ja sitä toivottiin pidempiaikaisesti, ei pelkästään ensimmäisinä päivinä tai viikkoina (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5). Y-sukupolveen kuuluvia tutkittaessa nousi esille, että heille keskeinen motivaattori oli tunnustaminen, tapahtui se sitten rahallisesti tai vertaisryhmän kautta (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5). Myös palkalla on vaikutuksensa, y-sukupolven edustajat etsivät sitä mahdolliselta työpaikalta

(Smith & Galbraith 2012, 137). Tutkimuksessa todettiin myös, että y-sukupolvella on realistiset odotukset ensimmäisestä työpaikastaan ja palkasta siinä (Ng ym. 2010, 289).

Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt voidaan jaotella neljään ryhmään: turvallisuutta etsiviin, urasta kiinnostuneisiin, tasapainon etsijöihin ja rentoihin. Turvallisuutta etsivät y-sukupolven edustajat etsivät työltä turvallisuutta ja säännöllisiä työtunteja. Urasta kiinnostuneet vastaavasti arvostavat uralla etenemistä, hyvää palkkaa ja vakituista työsopimusta. Tasapainon etsijät kiinnittävät huomiota työn laatuun ja työn sekä muun elämän väliseen tasapainoon. Rennot arvostavat matalan profiilin yrityksiä, epävirallista työskentely-ympäristöä ja kiinnittävät huomiota ilmapiiriin. Tämä jaottelu paljastaa y-sukupolven heterogeenisyyden ja haastaa siten koko sukupolven määritelmää. (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 326-329.)

Tutkiessaan x-sukupolvea ja y-sukupolvea, todettiin myös, että erot sukupolvien välillä olivat vähäisiä. Ennemmin näiden ryhmien väliltä on löydettävissä samankaltaisuuksia. Sen sijaan ikä ja työn tyyppi ovat muuttujia, jotka vaikuttavat. He tuovat esille myös digitaalisen iän vaikutuksen, jolla tarkoitetaan tietoteknistä suuntautumista ja käyttöä. Pieniä eroavaisuuksia löytyy siinä, että perinteisesti y-sukupolven edustajat pitävät tärkeämpänä sisäisessä viestinnässä sitä, että siinä näkyy henkilökohertaisuus sekä siinä, että tärkeistä asiasta organisaation toimintaan liittyen he haluavat viestiä suoraan johtajalle. (Vokic & Vidovic 2014, 233, 237-239.) Toisaalta on todettu myös, että siinä millaisia arvoja y-sukupolvella on työn suhteen ei ole merkittävää eroa siinä kysytäänkö sitä työelämässä jo olevilta vai ennen työelämää astumista. Pieniä eroavaisuuksia oli löydettävissä siinä, että ennen työelämää astuvat y-sukupolven edustajat arvostivat työelämässä jo olevia y-sukupolven edustajia enemmän saavutuksia, kiinnostavaa työtä, hyviä työkavereita sekä työtä, jossa voi auttaa ihmisiä. Työelämässä oleva y-sukupolvi arvostaa enemmän vastaavasti palkkaa. (Kuron ym. 2015, 999,1003.)

5.2 Yhteenvedo tulevaisuuden työelämäsukupolvesta

Tulevaisuuden työelämäsukupolvella tarkoitetaan tässä tutkielmassa z-sukupolvessa. Kirjallisuuskatsauksessa tulevaisuuden työelämäsukupolvea on kuvattu pääosin y-sukupolven kautta, koska tutkimustietoa z-sukupolvesta on vähän. Y-sukupolveen liitetään erilaisia arvoja ja asenteita, joista esimerkkejä ovat työnhakijan ja organisaation välinen sopivuus (Firfiray & Mayo 2017, 644), työn merkityksellisyys (Smith & Galbraith 2012, 137-138) sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä (Kuron ym. 2015, 1003; Ng ym. 2010, 282). Viestinnän kannalta tuli esille viestinnän rentous (Smith &

Galbraith 2012, 140), palautteen tärkeys (Smith & Galbraith 2012, 141; Hershatter & Epstein 2010, 218) sekä z-sukupolveen liittyen vuorovaikutteiset teknologiat (Hernaus & Vokic 2014, 632).

Sukupolvien määrittelyssä on käytössä monia eri määritelmiä. Toisaalta sukupolven käsitettä voidaan myös haastaa, mistä kertoo esimerkiksi edellä esiteltyt tutkimukset (Guillot-Soulez & Soulez 2014; Vokic & Vidovic 2014). Tässä pro gradu-tutkielmassa tarkastellaan tulevaisuuden työelämäsukupolvea eli z-sukupolvea, jolla tarkoitetaan Järvensivun ja Syrjän (2014, 56) vuodesta 1991 eteenpäin syntyneitä ikäluokkia. Tätä käsitteen määrittelyä puoltaa se, että heidän sukupolvijakonsa on tehty suomalaisen yhteiskuntaan.

6 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena on selvittää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteyksiä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan yritysten näkökulmasta. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään rekrytointiviestintää ilmiönä ja löytyy sen taustalla vaikuttavia syitä ja tavoitteita.

Tavoitteen selvittämiseksi määritellyt tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista rekrytointiviestintää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttavat hakemuksen jättämisen jälkeen?
2. Millaisia yhteyksiä Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnällä on hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan?
3. Millaista rekrytointiviestinnän tulisi olla tulevaisuudessa Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten mukaan erityisesti z-sukupolven ajatellen?

7 TEEMAHAASTATTELUN KAUTTA TULOKSIIN

Tutkimus toteutettiin tekemällä kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimuskysymyksiin oli luontaista lähteä vastaamaan haastattelututkimuksen avulla, sillä laadullisen tutkimuksen kautta pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta

jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä pro gradu-tutkielmassa pyritään nimenomaan ymmärtämään rekrytointiviestintää ilmiönä. Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa keskustelun käymisen haastateltavan kanssa. Haastattelulla voidaan saada paljon tietoa tutkitusta aihealueesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Tarkempana aineistonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen avulla, joita tarkennetaan ja syvennetään kysymyksien kautta. Näitä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä tehdään myös sen perusteella, mitä haastateltava sanoo. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelun etuna on, että sen nähdään tuovan haastateltavan ääni kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelu sisälsi neljä teemaa: rekrytointiprosessin viestintä ja sen tavoitteet, rekrytointiprosessin viestintä hakijakokemuksen luojana, rekrytointiprosessin viestintää z-sukupolvelle sekä rekrytointiviestintä työnantajakuva muokkaajana. Teema ”Rekrytointiprosessin viestintä ja sen tavoitteet” sisälsi lisäksi neljä alateemaa, jotka olivat rekrytointiprosessi ja siinä tapahtuva viestintä, rekrytointiprosessin viestinnän syyt ja tavoitteet, onnistunut rekrytointiprosessin viestintä ja rekrytointiprosessin viestinnän tulevaisuus. Haastattelurunko, jossa on myös tarkemmat apukysymykset, löytyy liitteestä 1. Haastattelurungossa ja haastatteluissa rekrytointiviestinnästä käytettiin termiä rekrytointiprosessin viestintä, jotta se olisi haastateltaville ymmärrettävässä muodossa. Käsitettä z-sukupolvi ei myöskään käytetty vaan haastatteluissa puhuttiin sen sijaan nuorista, tulevaisuuden työelämäsukupolvesta tai vastuullinen kesäduuni-kampanjan kohderyhmästä. Teemat haastatteluun nousivat ennen kaikkea tutkimuskysymyksien pohjalta.

7.1 Vastuullinen kesäduuni-kampanja kohderyhmän pohjana

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Vastuullisessa kesäduuni-kampanjassa 2018 palkitut yritykset (Taulukko 1). Osana Vastuullinen kesäduuni-kampanjaa on kilpailu, jossa yritykset on jaoteltu kolmeen sarjaan: pienet ja keskisuuret yritykset (alle 50-250 työntekijää), suuret yritykset (yli 250 työntekijää) ja 1000Plus yritykset (yli 1000 työntekijää). Kilpailun tulokset määräytyvät kampanjassa mukana olevien yritysten kesätyöntekijöiden vastausten perusteella. Vuonna 2019 Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa on mukana yli 500 yritystä. Kaikki Vastuullisen kesäduuni-kampanjan yritykset sitoutuvat kesätyön osalta hyvän kesätyön periaatteisiin, jotka ovat hyvä hakijakokemus, mielekäs työ, perehdytys ja ohjaaminen, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, kohtuullinen palkka sekä kirjallinen työsopimus ja todistus. (Vastuullinen kesäduuni 2019.)

Taulukko 1. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset 2018 (Vastuullinen kesäduuni 2019)

1000Plus yritysten sarja	Suurten yritysten sarja	Pienten ja keskisuurten yritysten sarja
IKEA	Fastems	Kraton Chemical
Ponsse	Kojamo	Alfa Laval Aalborg
Teknos Group	Algol	Lasten Kesä
Paulig-konserni	Osuuskauppa Maakunta	Pääkaupunkiseudun 4H-yhdistykset
Stora Enso	Länsirannikon Koulutus Win-Nova	mySafety
Telia	Ensto	Kuopion Energia
Osuuskauppa KPO	Fingrid	Viexpo
LähiTapiola	Vahanen-yhtiöt	Lounaismaan Osuuspankki
Osuuskauppa Arina	Peab	Kokkola-Camping
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa	Granlund	KSS Energia

Kohderyhmäksi valittiin nämä yritykset, koska vastuullisen kesätyön yksi periaatteista on hyvä hakijakokemus. Tämä periaate sisältää sen, että kesätyönhakijat pidetään ajan tasalla rekrytointiprosessista ja hakijoille ilmoitetaan myös asianmukaisesti, kun heitä ei valita tiettyyn kesätyötehtävään. Kohderyhmän valintaan vaikutti myös se, että kampanjassa haastetaan tarjoamaan työtä 14-29-vuotiaille nuorille. (Vastuullinen kesäduuni 2019.) Kohderyhmän yrityksille z-sukupolvi tulevaisuuden työelämäsukupolvena ole vieras vaan heillä on siihen kosketuspintaa ainakin kesätyöhakujen kautta. Yrityksen kohderyhmävalinnasta huolimatta tehty tutkimus ei suuntautunut kesätyönhaussa tapahtuvaan rekrytointiviestintään vaan käsitteli sitä yleisesti yritysten rekrytointiprosesseissa.

7.2 Haastattelujen toteutus

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa vuonna 2018 palkittuja yrityksiä tavoiteltiin sitä mukaan, kun haastatteluja saatiin sovittua. Yhteydenottaminen uusiin yrityksiin lopetettiin, kun riittävä määrä oli saatu haastateltaviksi. Kaikkia palkituista yrityksistä ei tarvinnut tavoitella, sillä sopiva määrä haastateltavia löytyi jo 24 tavoitellun yrityksen joukosta. Tavoitelluista yrityksistä 15 lupautui osallistumaan haastatteluun, viideltä yritykseltä ei saatu vastausta, yhtä yritystä ei tavoitettu ja kolme yritystä ei pystynyt osallistua haastatteluun. Tutkielmassa ei eritellä eri kokoluokkien välisiä eroja, joten yritysten anonymiteetin turvaamiseksi ei mainita sitä, montako yritystä oli mistäkin kokoluokasta. Yrityksiä tavoiteltiin haastatteluun kutsumiseksi ensisijaisesti puhelimitse. Seitsemää yrityksistä tavoiteltiin sähköpostitse jo ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien ohjeistuksesta tai vaikean tavoitettavuuden vuoksi.

Puhelinsoitossa kerrottiin pro gradu-tutkielman aihe, kohderyhmän valinta sekä millaista henkilöä haastatteluun etsitään. Haastatteluun etsittiin henkilöä, jolla on vastuuta rekrytoinneista tai rekrytointiprosessin kehittamisestä. Yrityksen suhtautuessa positiivisesti haastatteluun, heille lähetettiin sähköpostilla tarkempia tietoja tutkielmasta. Osa puheluun vastanneista yritysten edustajista lupasi jo puhelinsoiton perusteella olla mukana. Yrityksille lähetettävässä sähköpostiviestissä huomioitiin, että osallistumisen täytyy perustua tietoon perustuvaan suostumukseen. Tietoon perustuvaan suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistujat ymmärtävät mihin ovat suostumassa (Kuula 2015, 73).

Tutkimukseen osallistujien informoinnissa huomioitiin tutkimuseettinen näkökulma. Heille lähetettävässä viestissä ilmoitettiin tutkimuksen tavoite, osallistumisen vapaaehtoisuus, aineistonkeruun toteutustapa, kohderyhmän valinta, haastatteluun kuluva aika ja haastattelun luottamuksellisuus. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimuksen vapaaehtoisuus tarkoittaa myös sitä, että heillä on oikeus kieltäytyä vastaamasta johonkin kysymykseen. Haastatteluaineiston käsittelyyn liittyen kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, nauhoituksia ei käsittele kukaan muu ja nauhoitukset poistetaan tutkielmaprosessin päätyttyä. Lopussa mainittiin myös siitä, että haastateltavien luvalla aineiston jatkotutkimuskäyttö on mahdollista tutkielman tekijän toimesta. Tutkielman tekijän yhteystiedot annettiin. Nämä kaikki tekijät kuuluvat osaksi tutkimusetiikkaa. (Kuula 2015, 73, 84.) Mainittiin myös mahdollisuudesta kysyä lisää. Sähköpostin liitteenä lähetettiin myös tiivistetty versio tutkimuksen haastattelurungosta.

Yrityksiin otettiin yhteyttä tammi- helmikuun aikana ja haastattelut tehtiin helmikuun 2019 aikana, yhtä tammikuussa tehtyä haastattelua lukuun ottamatta. Tammikuussa tehty haastattelu toimi testihaastatteluna. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoon ei kuitenkaan tehty muutoksia, sillä haastattelulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämä haastattelu otettiin myös mukaan aineiston analyysiin. Kaikki haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä. Haastateltaville kerrottiin edeltävästi, että toiveena olisi, että haastattelut toteutettaisiin videopuheluina. Kaikissa tilanteissa se ei kuitenkaan ollut mahdollista. Haastattelujen toteutusmuodoista yleisin oli, että haastattelijasta näkyi videokuva ja haastateltavasta oli pelkästään ääni saatavilla. Neljä haastatteluista oli puhtaasti videohaastatteluja ja neljä neuvotteluja, joissa molemmista osapuolista kuului pelkästään ääni. Haastattelujen kestot vaihtelivat 28-55 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin sekä tietokoneella että älypuhelimella.

Haastateltavia yrityksiä oli mukana jokaisesta Vastuullinen kesäduuni-kampanjan kolmesta kilpailuluokasta. Haastateltavat toimivat kaikki joko esimies- tai asiantuntijaroolissa. Suurin osa

haastateltavista toimi henkilöstöpäällikön tai HR-asiantuntijan tehtävässä. Henkilöiden nimikkeitä ei ole tarpeen käydä tarkemmin läpi, jottei yksittäisen yrityksen tunnistaminen ole mahdollista. Yhdessä haastatteluista oli mukana kaksi henkilöä yrityksestä. Tässä haastattelussa toinen henkilöistä oli yrityksen viestintäpuolelta ja toinen yrityksen henkilöstöhallinnon puolelta. Haastateltavien tehtävät rekrytointiin liittyen vaihtelivat. Osa oli vastuussa koko rekrytointiprosessista, osa mukana tietyssä roolissa ja osa oli kehittämässä rekrytointia eikä siten osallistunut varsinaisesti rekrytointeihin.

Haastattelutilanteissa käytiin aluksi läpi vielä tutkielmaan liittyviä tärkeitä asioita: luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus, haastattelun nauhoittaminen, nauhoitusten poistaminen tutkielmaprosessin päätyttyä ja tutkielman erillisyys, siten, ettei se ole osa Vastuullinen kesäduuni-kampanjaa. Haastateltaville kerrottiin myös, että tutkielmassa mainitaan kampanjassa kaikkien palkittujen yritysten nimet, mutta sitä mitkä yritykset palkituista yrityksistä ovat mukana tutkielmassa, ei mainita. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kysyä. Näiden jälkeen nauhoitus laitettiin päälle ja siitä kerrottiin haastateltavalle. Haastattelutilanteessa kysymyksiä kysyttiin vapaassa muodossa ja vapaassa järjestyksessä. Teemahaastattelulle tyypillisesti eri teemojen laajuus haastattelujen välillä vaihteli. (Eskola & Vastamäki 2015, 25.) Apukysymyksiä käytettiin siten, että teemoihin ja alateemoihin saatiin vastaukset, jotka kattoivat teeman nimen.

Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelujen tekemisen jälkeen. Siten haastatteluja litteroitiin saman aikaisesti kuin niitä myös tehtiin. Tämä mahdollisti myös oppimisen haastattelujen aikana. Tutkimuskysymykset kiinnittävät huomion asioiden sisältöön, ei tapaan, jolla asioista puhutaan. Täten litteroinnissa ei kirjoitettu auki esimerkiksi äänenpainoja tai taukoja. (Ruusu-vuori & Nikander 2017, 367.) Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja kokonaisuudessaan. Nähtiin paremmaksi litteroida aineistot kokonaisuudessaan eikä tehdä valintoja siitä tässä vaiheessa, mitkä kohdat ovat merkityksellisiä. Tähän päädyttiin siitä syystä, että tässä vaiheessa prosessia on hankala tietää mitkä kohdat ovat oleellisia ja mitkä eivät (Eskola & Vastamäki 2015, 42).

7.3 Haastattelun analyysi

Aineiston analysoimiseksi käytettiin sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysia että teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tekemiseen käytettiin elementtejä myös konventionaalisesta sisällönanalyysistä, jota tosin voidaan kutsua myös aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi (Salo 2015, 173). Konventionaalista sisällönanalyysia käytetään tilanteissa, joissa halutaan kuvata ilmiötä ja aikaisempaa tutkimusta aiheesta on vähän (Hsieh & Shannon 2005, 1279).

Analyysivaiheen perusprosessi eteni aineistonlähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta nähtiin parhaaksi edetä teoriaohjaavasti, jolloin aineiston luokittelussa käytetään jotakin teoriaa, mallia tai käsitejärjestelmää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94). Aineiston luokittelussa käytettiin apuna teoriaosuudessa esiteltyä rekrytointiprosessin määritelmää Muenstermanin ym. (2010, 931) mukaisesti, jossa rekrytointiprosessi jaotellaan neljään vaiheeseen, jotka ovat hakijoiden houkuttelevaaminen, hakemusten saapuminen, esivalinnat sekä lopullinen valinta ja työllistäminen. Tutkimuskysymys suuntaa rekrytointiviestinnän näistä kolmeen vaiheeseen, jotka ovat hakemusten saapuminen, esivalinnat sekä lopullinen valinta ja työllistäminen. Analyysissa käytettiin siten pohjana näitä kolmea vaihetta, kun määriteltiin sitä, millaista rekrytointiviestintää yritykset toteuttavat hakemuksen jättämisen jälkeen. Teoriaohjaavaa analyysia päädyttiin käyttämään, koska rekrytointiprosessit sisältävät yrityksissä erilaisia vaiheita, esimerkiksi haastattelukierroksia voi olla useita. Tutkimuskysymyksen kannalta näiden vaiheiden erittely ei ole kuitenkaan tarpeellista.

Haastatteluihin tutustuminen oli lähtenyt käyntiin jo litterointivaiheessa, mutta sitä jatkettiin analyysivaiheessa haastatteluja lukemalla. Lukemista tehtiin useampaan kertaan aineiston avautumiseksi (Eskola & Suoranta 2000, 151). Lukeminen eteni tarkemmin sillä tavalla, että jokainen haastattelu luettiin läpi samalla tavalla kuin lukisi esimerkiksi novellia. Tämän jälkeen haastatteluja aloitettiin lukemaan uudelleen yksitellen ja tällä kertaa haastattelusta alleviivattiin tiettyyn tutkimuskysymykseen vastaavia ilmaisuja. Alleviivauksista tehtiin paperin reunaan merkintöjä, jotka tiivistivät haastateltavan sanoman asian. Tässä käytettiin haastateltavan omia sanoja mahdollisuuksien mukaan. Nämä merkinnät muodostivat alustavat tunnistet merkinnoilla. (Hsieh & Shannon 2005, 1279-1280.) Haastatteluja luettiin aluksi kuusi, jonka jälkeen nämä alustavat merkinnät koottiin word-tiedostoon. Näin toimittiin siitä syystä, että tällöin koodoja, joita aiemmissa haastatteluissa oli käytetty, voitiin käyttää loppuissakin haastatteluissa ja samalla luoda mahdollisesti uusia koodoja (Hsieh & Shannon 2005, 1280).

Haastattelut käytiin läpi edellä kuvatulla tavalla aina jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla uudelleen. Haastattelujen läpikäynnin jälkeen kaikki kyseiseen tutkimuskysymykseen liittyvät tunnistet käytiin läpi ja niitä yhdisteltiin (Hsieh & Shannon 2005, 1280). Konventionaalisessa sisällönanalyysissä lähdetään siitä, että koodit nousevat tunnisteteista, jotka ovat reflektiivisiä useammalle kuin yhdelle tunnisteteelle (Hsieh & Shannon 2005, 1279). Tässä pro gradu-tutkielmassa lähdettiin ajatuksesta, että myös yksi lause riittää muodostamaan koodin tai pelkistyksen, kuten siitä puhutaan Tuomen ja Sarajärven (2018,92) teoksessa. Jatkossa käytetäänkin selvyuden vuoksi koodista nimitystä pelkistys.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta jo lukuvaiheessa pelkistykset jaoteltiin eri vaiheisiin: haakemusten saapuminen, esivalinnat, lopullinen valinta ja työllistymisen sekä osa-alueeseen ”muut”, sillä aineistoa lukiessa huomattiin, että kaikki haastateltavien esille tuomat asiat eivät liittyneet esimerkiksi tiettyyn vaiheeseen vaan kuvasivat viestintää yleisemmin.

Konventionaalinen sisällönanalyysi jatkuu tästä alakategorioiden luomisella koodeista ja edelleen alakategorioiden yhdistelemisellä kategorioiksi (Hsieh & Shannon 2005, 1279). Kyseessä on siten samanlainen prosessi kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, jossa pelkistetyt ilmaukset yhdistellään ja ryhmitellään etsimällä niistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Näin muodostuvat alaluokat, joista edelleen muodostuu yläluokkia ja niistä pääluokkia. Pääluokkana voi olla myös kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Tätä tehtiin käytännössä tässä tutkielmassa siten, että pelkistykset koottiin excel-tiedostoihin jokainen tutkimuskysymys omaan tiedostoonsa. Siellä pelkistyksistä lähdettiin etsimään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Alaluokat muodostuivat samaa asiaa kuvaavista pelkistyksistä ja ne nimettiin kuvaavasti. Tästä vaiheesta käytetään nimeä klusterointi eli ryhmittely. Ryhmittelyn kanssa yhdessä tehdään abstrahointia eli käsitteellistämistä, jossa edetään kohti teoreettisia käsitteitä. Alaluokkien yhdistelyä jatkettiin yläluokkiin ja tutkimuskysymysten 1 ja 3 osalta myös edelleen pääluokkiin. Nämä pyrittiin nimeään kuvaavilla käsitteillä. Eri luokkien yhdistelyä on tavoiteltavaa jatkaa niin pitkään kuin se on mahdollista ja niin pyrittiin toimimaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-93.) Ryhmittelyä ja abstrahointia tehtiin konkreettisesti sekä excelissä että paperilla. Sisällönanalyysissä on tärkeää, että yhteys alkuperäisaineistoon säilyy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Analyysiä tehtäessä alkuperäisaineistoon palattiin useita kertoja. Tätä tehtiin esimerkiksi tarkistamalla, mihin yhteyteen tietty pelkistys liittyi. Analyysissä mukana olleiden pelkistysten, alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien määrä on kuvattuna taulukossa 2.

Taulukko 2. Analyysin laajuus

Tutkimuskysymys	Pelkistys- ten määrä	Alaluok- kien määrä	Yläluok- kien määrä	Pääluokkien määrä
Tutkimuskysymys 1: Hakemusten saapuessa	42	13	5	3
Tutkimuskysymys 1: Esivalintoja tehdessä	60	21	5	2
Tutkimuskysymys 1: Lopullisia valintoja ja työllistämistä tehdessä	135	35	13	4
Tutkimuskysymys 1: Monia tavoitteita yhdistämällä	194	58	18	4
Tutkimuskysymys 2: Työnantajakuva	64	15	4	-
Tutkimuskysymys 2: Hakijakokemus	89	22	5	-
Tutkimuskysymys 3	101	21	8	2

Haastattelun ryhmittelyssä ja käsitteellistämisessä on ollut tilanteita, joissa yksittäinen yläluokka on muodostanut pääluokan, yksittäinen alaluokka yläluokan tai yksittäinen pelkistys alaluokan. Näissä tilanteissa on käytetty samaa käsitettä kuvaamaan sekä ylempää että alemmaa luokkaa. Luokittelussa tällaiset tilanteet eivät ole toivottavia. Kuitenkin tiukasti sen noudattaminen, että esimerkiksi alaluokan muodostumiseen vaaditaan useampi kuin yksi pelkistys, olisi saattanut johtaa siihen, ettei luokittelu olisi kuvannut aineistoa yhtä hyvin.

Aineistosta on noussut samankaltaisia asioita eri vaiheissa rekrytointiprosessia. Tästä syystä eri vaiheissa voi esiintyä esimerkiksi samoja alaluokkien nimiä. Esimerkiksi alaluokan nimiä ”valintapäätöksessä vaikuttaneiden asioiden kertominen” on useammassa vaiheessa. Tällä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa, joten sille ei nähty tarkoitukselliseksi keksiä väkisin toista käsitettä. Tutkielman loppuvaiheessa haastatelluille lähetettiin sähköpostia, jossa kerrottiin tutkielmaprosessin tilanteesta, valmiin tutkielman julkaisupaikasta sekä tarjottiin mahdollisuutta tarkistaa mukaan otetut suorat lainaukset. Kaksi haastateltua oli pyytänyt tätä jo etukäteen. Kaikkiaan yhdeksän yritystä halusi tarkistaa lainauksensa. Näistä muutamat tekivät lainauksiin muutoksia, jotka eivät kohdistuneet lainausten sisältöön vaan tekstin luettavuuteen.

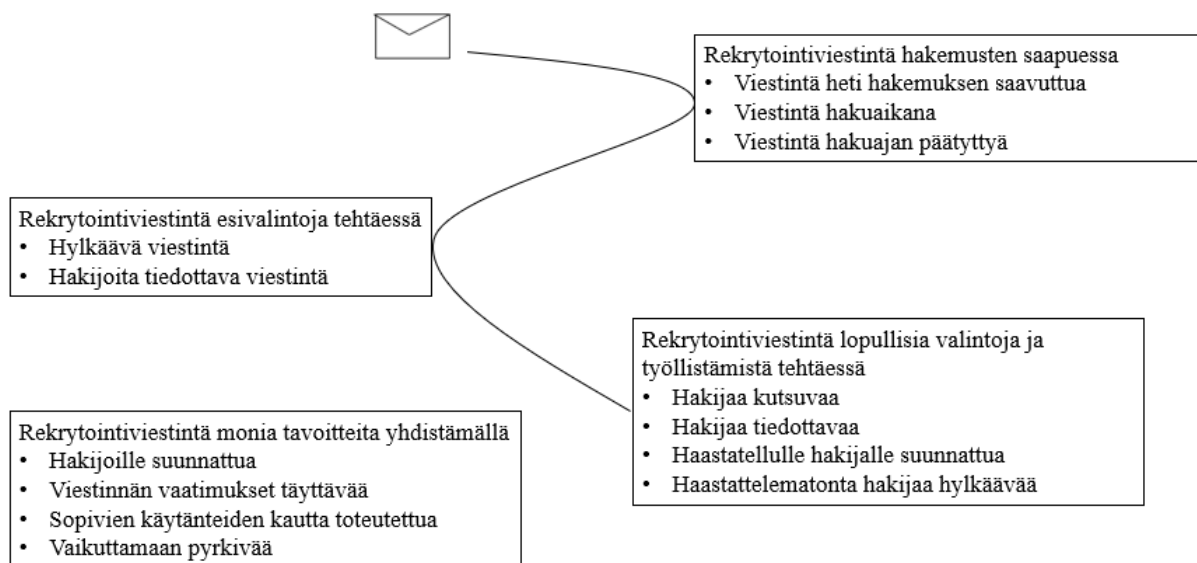
8 REKRYTOINTIVIENTINTÄ VASTUULLINEN KESÄDUUNI-KAMPANJASSA PALKITTUJEN YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA

Tulokset esitellään tässä luvussa tutkimuskysymyksittäin. Toinen tutkimuskysymys jakaantuu kahteen erilliseen lukuun hakijakokemuksen (luku 8.2) ja työnantajakuvaan (luku 8.3) osalta. Lukujen alussa kerrotaan tutkimuskysymykseen vastaukset tiiviisti, jonka jälkeen tuloksia avataan laajemmin. Tutkimustuloksia pohditaan vasta luvussa yhdeksän.

8.1 Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaista rekrytointiviestintää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat hakemuksen jättämisen jälkeen. Tutkimuskysymyksen osalta käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa Muenstermannin ym. (2010, 931) mukaisesti pelkistykset jaoteltiin kolmeen vaiheeseen: hakemusten saapuminen, esivalinnat sekä lopulliset valinnat ja työllistyminen. Näiden lisäksi muodostui neljäs pääluokka, joka muodostui luokittelun kautta pelkistyksistä, jotka kuvasivat viestintää yleisesti.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat hakemuksen jättämisen jälkeen rekrytointiviestintää hakemusten saapuessa, rekrytointiviestintää esivalintoja tehtäessä, rekrytointiviestintää lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä sekä rekrytointiviestintää monia tavoitteita yhdistämällä (Kuvio 9). Nämä neljä osiota muodostivat tutkimuskysymyksen ylimmät luokat, jotka esitellään seuraavaksi.



Kuvio 9. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestintä hakemusten saapuessa

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat rekrytointiviestintää hakemusten saapuessa viestimällä heti hakemuksen saavuttua, viestimällä hakuaikana ja viestimällä hakuajan päätyttyä (taulukko 3). Taulukkoon 3 on merkitty pääluokat, yläluokat ja alaluokat. Tekstiosassa avataan luokkien tarkempaa sisältöä.

Taulukko 3. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä hakemusten saapuessa

Viestintä heti hakemuksen saavuttua	Viestintä hakuaikana	Viestintä hakuajan päätyttyä
<p>Viestin lähettäminen hakemuksen saavuttua</p> <ul style="list-style-type: none">- Viestintätapa- Automaattiviestin muokattavuus- Automaattiviestin tyyli <p>Viestinnän sisältö hakemuksen saavuttua</p> <ul style="list-style-type: none">- Hakemuksen perillemenosta ilmoittaminen- Hakijan hakemisen arvostaminen- Yhteydenottamisen lupaaminen- Prosessin etenemisestä ilmoittaminen	<p>Viestintä hakuaikana</p> <ul style="list-style-type: none">- Hakijoille vastaaminen- Väliaikatiedottaminen	<p>Viesti hakijoille hakuajan päätyttyä</p> <p>Viestinnän sisältö hakuajan päätyttyä</p> <ul style="list-style-type: none">- Arvostuksen osoittaminen- Hakuun liittyvien asioiden kertominen- Sosiaalisessa mediassa viestimisen haun päätyttyä

Viestintä heti hakemuksen saavuttua sisälsi viestin lähettämisen ja viestinnän sisällön hakemuksen saavuttua. Viestintätapa hakemuksen saavuttua vaihteli. Saapuneeseen hakemukseen vastattiin henkilökohtaisesti sähköpostilla, selaimen tulevalla viestillä tai automaattiviestillä. Esille nousi myös tilanne, jossa hakemuksen lähettäminen suoraan esimiehelle voi johtaa vastaamattomuuteen. Automaattiviestejä muokattiin hakukohtaisesti tai ne olivat samanlaisia rekrytointiprosessista riippumatta. Automaattiviestin tyyliä kuvattiin ympäripyöreäksi ja yksinkertaiseksi eikä siinä kerrottu tehtävästä.

Viestinnän sisällössä hakemuksen saavuttua hakijalle kerrottiin hakemuksen perillemenosta. Hakijaa kiitettiin hakemuksesta ja kenellekään ei jätetty viestimättä, näillä keinoilla hakijan hakemista arvostettiin. Automaattiviestissä hakijoihin luvattiin olla yhteydessä. Hakijoille voitiin kertoa myös, että osaan ollaan yhteydessä hakuajan kuluessa tai haastatteluun valittuihin otetaan yhteyttä. Yhteydenoton ajankohdasta saatettiin ilmoittaa tarkemmin kertomalla, että hakijoihin otetaan yhteyttä hakuajan

umpeuduttua, rekrytointiprosessin edetessä, lähiviikkoina hakuajan umpeuduttua tai mahdollisimman pian. Jatkoyhteydenotto ajankohta siten vaihteli. Räätelöidyssä automaattiviestissä kerrottiin, milloin haastatteluun kutsutaan ja milloin haastattelut ovat.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten viestintä hakuajana sisälsi hakijoille vastaamisen ja väliaikatiedottamisen. Hakijoille vastaamista oli mahdollisuus kysyä paikasta lisätietoa ja soittoajalla hakijoille takaisin soittaminen, jollei hakijan soittaessa pystytä vastaamaan. Kesätyöhaussa lähetettiin hakuajana väliaikatiedote ja kerrottiin hakuajan pidentymisestä. Väliaikatiedottamista oli prosessin edelleen jatkumisesta kertominen, kiittäminen, seuraavan yhteydenottoajan kertominen ja sen kertominen, ettei vielä kannata heittää toivoa, jos yrityksestä ei ole kuulunut.

”ollaan lähetetty tossa tammikuulla tommonen väliaikatiedote, että kiitos, meillä prosessi edelleen jatkuu, että meillä jatkuu se haku aika on sinne helmikuun loppuun, että jos meistä ei oo vielä mitään kuulunut, että älä vielä heitä toivoasi, tota seuraavan kerran ollaan sitten yhteydessä sillon maaliskuulla, kun haku aika on päättynyt.” (Haastattelu 10)

Hakuajan päätyttyä hakijoille lähetettiin sähköpostia. Tällainen kiitosviesti lähetettiin hakuajan päätyttyä seuraavana päivänä ja sen kanssa samoihin aikoihin lähetettiin kiitos-tekstiviesti. Viestinnän sisältöön hakuajan päätyttyä kuului arvostuksen osoittaminen, hakuun liittyvien asioiden kertominen ja sosiaalisessa mediassa viestiminen haun päätyttyä. Arvostuksen osoittamista oli hakijan hakemisen arvostaminen, kiitosviestissä hakemuksesta kiittäminen ja kesätyönhakijoille tekstiviestillä lähetetty R-koodi, jolla hakija sai kahvia ja suklaata R-kioskilta. Hakuajan päätyttyä hakijoille kerrottiin prosessin etenemisestä. Hakijoille kerrottiin, että hakemuksia luetaan ja ilmoitettiin hakijamäärästä. Lisäksi laitettiin tieto siitä, milloin asiaan palataan. Kiitosviestissä annettiin hakijoille sähköpostiosoite, johon hakijat voivat olla yhteydessä. Hakuajan päätyttyä viestittiin sosiaalisessa mediassa, jossa kiitettiin hakemuksista ja tiedotettiin hakemusmääristä.

Rekrytointiviestintä esivalintoja tehtäessä

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat esivalintoja tehdessään hylkäävää viestintää ja hakijoita tiedottavaa viestintää (Taulukko 4). Taulukkoon 4 on koottu pääluokat, yläluokat ja alaluokat. Tekstissä kuvataan edellisen osion tapaan tarkemmin luokkien sisältöä.

Taulukko 4: Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä esivalintoja tehtäessä

Hylkäävä viestintä	Hakijoita tiedottava viestintä
<p>Hylkäyksen tekeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäämisestä tiedottamisen tapa - Hylkäämisestä tiedottamisen ajankohta <p>Hylkäysviestin sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäämisestä kertominen - Todennäköisestä hylkäämisestä kertominen - Hylättyjen hakijoiden kiittäminen - Hakijan hakemisen arvostaminen - Rekrytointiprosessissa mukana olleiden määrät - Valintapäätöksessä vaikuttaneet asiat - Hakemuksen säilyttämisestä kertominen - Mahdollisista jatkoyhteydenotoista kertominen - Toivotaan yrityksen kiinnostavan jatkossa - Sähköpostiosoitteen antaminen, johon hakija voi olla yhteydessä <p>Hylkäysviestin samanlaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäysviestin standardius - Hylkäysviestin rekrytointikohtaisuus <p>Hylätyn hakijan ohjaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautteen antaminen pyydettyäessä - Hakijan ohjaaminen pyydettyäessä 	<p>Hakijoita tiedottava viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hakemusten käsittelystä tiedottaminen - Prosessin etenemisestä tiedottaminen - Prosessin viivästymisestä tiedottaminen - Hakijoita ei kontaktoida tässä vaiheessa

Hylkäävä viestintä sisälsi hylkäyksen tekemisen, hylkäysviestin sisällön, hylkäysviestin samanlaisuuden ja hylätyn hakijan ohjaamisen. Hylkäämisestä tiedotettiin tässä vaiheessa prosessia yleensä sähköpostitse. Osassa rekrytoinneissa hylätyille hakijoille soitettiin jo tässä vaiheessa rekrytointiprosessia. Hylkäämisestä tiedottamisen ajankohta vaihteli. Hakijoille, jotka eivät etene jatkoon, pyrittiin ilmoittamaan mahdollisimman pian. Hylkäämisestä voitiin tiedottaa haastatteluun edetessä tai hakemuksen käsittelyn jälkeen, jolloin ilmoitettiin täysin hylätyille hakijoille. Hylkäämisestä tiedottamisen ajankohdan valintaan liittyi myös haastatteluun kutsuttujen määrä. Jos haastatteluun otettiin paljon henkilöitä, muille lähetettiin viesti tässä vaiheessa.

”me tavotellaan sitä, että siinä vaiheessa, kun se hakuaika umpeutuu, niin siitä aika nopeasti, esimiehet on tehnyt sen valinnan, keitä haastatellaan ja ketkä ei oo jatkossa, pyritään siihen, että siinä vaiheessa myös ne, jotka ei oo jatkossa, niin sais jo sen ei-kiitos” (Haastattelu 9)

Hakijan hylkäämisestä kerrottiin eri tavoilla. Hakijalle kerrottiin, että valitettavasti valinta ei kohdistunut sinuun tai valitettavasti hakija ei ollut jatkoon valittujen joukossa. Kerrottiin myös, että

haastateltavat hakijat on valittu tai etteivät hakijat olleet tällä kertaa tehtävään sopivia. Hakijan todennäköisestä hylkäämisestä kertominen oli sitä, että kesätyöhaussa kerrottiin, että suurin osa on kutsuttu haastatteluun, jotka on aikomus kutsua. Viesti muotoiltiin siten, että tähän mennessä kontaktottomat hakijat tietävät, etteivät turhaan odottele. Hylättyjä hakijoita kiitettiin sekä hakemisesta että ajan käyttämisestä. Hakijan hakemisen arvostaminen näkyi pyrkimyksenä tuoda esille, että hakijan hakemista arvostetaan ja sen korostamisena, että jokaisella hakijalla on annettavaa tehtävässä. Hakijan hakemisen arvostamista oli myös se, että jokainen hakija saisi arvokasta lisätietoa jatkon kannalta.

Hylättyjä hakijoita tiedotettiin hakemusmääristä ja haastatteluun kutsuttujen määrästä. Valintapäätökseen vaikuttaneiden asioiden kertomiseen kuului rekrytoinnin painotuksista kertominen, valintojen syistä kertominen, yksityiskohtaisen palautteen antaminen ja sen kertominen, minkä takia tiettyjä asioita painotettiin. Valintojen syitä kerrottaessa huomioitiin varovaisuus eikä tuotu esille sitä, mikä yksittäisen hakijan hakemuksessa meni pieleen.

”Yritetään aina mahdollisimman yksityiskohtaisesti per haku kertoa, että miksi näin, miksi et tullut valituksi, mitä asioita me painotettiin. Siinä on aina se haaste, kun on useampi henkilö, niin se on aina haasteellisempaa antaa yksilöllistä palautetta siinä kohtaa hakua, mutta me halutaan aina räätälöidä ne viestit, että vaikka se menis se viesti useammalle henkilölle. Niin siinä on silti ne asiat että näitten asioiden takia me valittiin näistä hakemuksista nämä henkilöt jatkoon. Että siinä on silti sitä arvokasta lisätietoa jatkon kannalta seuraavissa hauissa.” (Haastattelu 7)

Hakijoille kerrottiin hylkäysviestissä myös hakemuksen säilyttämisestä. Kerrottiin, että hakemusta säilytetään hakijan lupaaman ajan ja hakemusta käytetään, vaikka hakija ei tullut valituksi. Viesteissä painotettiin sitä, että hakijaan voidaan olla vielä yhteydessä esimerkiksi tilanteen muuttuessa. Myöhemmästä mahdollisesta yhteydenotosta kertominen nähtiin hakijaa arvostavana tapana. Toivottiin myös, että ei jatkoon päässyt- hakija on kiinnostunut jatkossakin yrityksestä tulevaisuuden työnantajana ja toivottiin, että hakija hakee yritykseen, jos kiinnostava paikka aukeaa. Hakijaa kannustettiin hakemaan uudelleen sekä ohjattiin seuraamaan ilmoittelua ja olemaan yhteydessä, kun avoimia työpaikkoja tulee. Myös yrityksen toivottiin kiinnostavan jatkossakin kokonaisuudessaan. Hylätyille hakijoille annettiin myös sähköpostiosoite, johon he voivat olla yhteydessä.

Hylkäysviestit olivat joko standardeja tai rekrytointikohtaisia. Hylkäysviestin standardiutta kuvasti, että hylkäämisestä ilmoitettiin standardilla viestillä ja ei kiitos-viestiin oli olemassa valmiit viestipohjat. Hylkäysviestit lähetettiin myös keskitetysti. Hylkäysviestit saattoivat myös olla rekrytointikohtaisia, jolloin niissä oli siihen rekrytointiin liittyvät asiat.

Hylättyä hakijaa ohjattiin ja annettiin palautetta pyydettyäessä. Hakijan pyytäessä palautetta hänen kanssaan keskusteltiin valintaan vaikuttaneista syistä, kerrottiin miksei hän tullut valituksi tai annettiin palautetta. Pyydettyäessä palautetta annettiin myös cv:stä tai hakemuksesta. Hakijan pyytäessä palautetta häneen otettiin yhteyttä joko soittamalla tai sähköpostia lähettämällä. Hakijan ohjaamista pyydettyäessä oli hakijalle vinkkien antaminen jatkoa varten ja ohjauksen antaminen seuraavien hakemusten tekemiseen.

”jos henkilö sitten laittaa sähköpostia ja pyytää palautetta, jos on vaan mitenkään aikaa, niin sitten soitan siinä vaiheessa heille, niin sitten käydään puhelimessa vähän sitä cv:tä ja hakemusta läpi, että jos pystytään jotain vinkkejä tai tällasia antaa jatkossa. Aina ei valitettavasti onnistu aikasyistä, sitten sähköpostitse käydään tavallaan se sama keskustelu.” (Haastattelu 12)

Hakijoita tiedottava viestintä muodosti toisen osan Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten rekrytointiviestinnästä esivalintoja tehdessä (taulukko 4). Hakijoita tiedottavaan viestintään kuului hakemusten käsittelystä tiedottaminen, prosessin etenemisestä tiedottaminen, prosessin viivästymisestä tiedottaminen sekä, ettei hakijoita tässä vaiheessa kontaktoitu. Kesätyöhaussa hakijoille kerrottiin, että hakemuksia käsitellään ja tiedotettiin myös siitä, paljonko hakemuksia on käsitelty. Prosessin etenemisestä tiedottamiseen kuului tilannetiedottaminen siitä missä mennään. Hakuajan päättymisen jälkeen seurantaviestejä lähetettiin vähintään viikoittain tai prosessin etenemisen mukaan.

”Ainakin jos vaikka miettii yhtä hakua, missä oikeastaan vähintään kerran viikossa laitoin jotain viestiä, että missä mennään, kuinka paljon hakemuksista on käsitelty, joko on lähetetty kutsuja haastatteluihin ja jos sinua ei ole kutsuttu, niin vieläkö on mahdollisuuksia päästä eteenpäin tavallaan” (Haastattelu 2)

Prosessin viivästymisestä tiedottamiseen kuului prosessin venymisestä pahoitteleminen. Aikataulun venyessä hakijoille laitettiin tieto uudesta yhteydenottoajasta sekä rohkaistiin ottamaan tarvittaessa yhteyttä. Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia hakijoita ei välttämättä myöskään kontaktoida.

”ja sitten tietysti me ei hirveesti kontaktoida siinä vaiheessa mitään, tästä me ollaan paljon puhuttu ja mietitty, että onko se liian pitkä aika niille, jotka ei tule mukaan prosessiin” (Haastattelu 6)

Rekrytointiviestintä lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat lopullisia valintoja ja työllistämistä tehdessään hakijaa kutsuvaa, haastattelulle hakijalle suunnattua, haastattelematonta hakijaa hylkäävää ja hakijaa tiedottavaa viestintää. (Taulukko 5). Taulukkoon 5 on koottu pääluokat, yläluokat ja alaluokat. Tekstissä on kuvattu luokkien sisältö tarkemmin.

Taulukko 5. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä

Hakijaa kutsuvaa	Haastattelulle hakijalle suunnattua	Haastattelematonta hakijaa hylkäävää	Hakijaa tiedottavaa
<p>Haastattelukutsujen lähettämisen tapa</p> <p>Hakijaa kutsuvan viestinnän sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haastattelukutsun sisältö - Vahvistusviesti haastattelusta <p>Haastattelukutsun lähettäminen tasavertaisesti</p>	<p>Yhteydenottaminen haastateltuihin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haastateltuihin yhteydenottamisen tapa - Viestinnän henkilökohtaistuminen <p>Hakijan valituksi tulemisesta ilmoittaminen</p> <p>Hylkäyksen toteuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylättyihin yhteydenottamisen tapa - Hylkäämisen ajoitus - Hylkäyksen ohjeistaminen <p>Hylkäysviestinnän sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäämisestä kertominen - Hylättyjen hakijoiden kiittäminen puhelimesta - Jatkohaastatteluun kutsuttujen määrä - Valintapäätöksessä vaikuttaneet asiat 	<p>Hylkäysviestin lähettäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäysviestit haastatteluun kutsumattomille - Hylkäämisen ajankohta <p>Hylkäysviestin sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäämisestä kertominen - Valintapäätöksessä vaikuttaneet asiat - Hakijan kiittäminen - Hakijan ohjaaminen hakijana pysymiseen - Hakijan rohkaiseminen hakemaan yritykseen tulevaisuudessa <p>Hylkäysviestin tyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hakijalle kannustava - Hakijalle hyödyllinen - Kohtelias hakijaa kohtaan - Yksinkertaisuus - Asiallisuus <p>Hylkäysviestin muokattavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hylkäysviestin rekrytointikohtaisuus - Hylkäysviestin samankaltaisuus prosessista riippumatta 	<p>Hakijoita tiedottava viestintä prosessin aikana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkoyhteydenotto ajankohdasta ilmoittaminen - Viivästyksistä ilmoittaminen - Prosessin etenemisestä ilmoittaminen - Hakijoiden odottaminen <p>Hakijoita tiedottava viestintä prosessin päätyttyä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hakuprosessin päättymisestä ilmoittaminen - Prosessin eri vaiheissa mukana olleiden määrät - Verkkosivuja seuramaan kehoittava - Palautekyselyn lähettäminen

Hakijaa kutsuvaan viestintään kuuluivat haastattelukutsujen lähettämisen tapa, hakijaa kutsuvan viestinnän sisältö ja haastattelukutsun lähettäminen tasavertaisesti. Haastattelukutsujen lähettämisen tapa vaihteli. Haastattelukutsut lähetettiin puhelimitse, sähköpostitse, järjestelmän kautta tai tekstiviestillä, jolloin hakija kutsuttiin puhelinhaastatteluun. Osa ei tuonut esille tapaa, miten haastattelukutsu lähetetään. Haastatteluun kutsutuille lähetettiin henkilökohtainen viesti eikä kone ollut enää mukana haastattelukutsuja lähetettäessä. Haastattelukutsussa oli ohjeet haastattelutilan löytämiseksi ja mitä haastatteluun tarvitaan mukaan. Kerrottiin myös tilanne, jossa haastattelukutsussa kerrottiin, miten kesätyöhaussa eri tavalla haastateltaviin otetaan yhteyttä. Sähköpostilla lähetetyssä haastattelukutsussa oli otsikkona työhaastattelun ajankohta. Haastattelusta lähetettiin vahvistusviesti sähköpostilla, jossa oli yhteystiedot, tieto haastattelun ajankohdasta, siitä mihin hakija tulee ja ketä on tulossa tapaamaan.

”mun pääsääntö on se, että mä kutsun haastatteluun puhelimitse ja sitten mä laitan vahvistuksen sähköpostitse, jossa tulee yhteystiedot ja kaikki nämä tiedot, että tietää mihin tulla, mihin aikaan ja ketä tulee tapaamaan.” (Haastattelu 8)

Haastattelujen sopiminen oli kahdenkeskeinen neuvottelu. Haastattelun ajankohdasta sovittiin yhdessä ja haastattelukutsua esittäessä oli halu kuulla, onko hakija vielä kiinnostunut, onko jokin asia muuttunut ja miltä hakijan kalenteri näyttää. Haastattelun sopiminen hoidettiin fiksusti ja hakijan ajankäyttöä kunnioittaen.

Haastatellulle hakijalle suunnattua viestintää oli yhteydenottaminen haastateltuihin, hakijan valituksi tulemisesta ilmoittaminen, hylkäyksen toteuttaminen ja hylkäysviestinnän sisältö. Haastateltuihin otettiin yhteyttä soittamalla, sähköpostia laittamalla tai tekstiviestiä lähettämällä, jollei haastateltua henkilöä tavoitettu puhelimitse. Haastatelluille soitti henkilö, joka heidät oli tavannut. Viestinnän henkilökohtaistumista kuvattiin sillä, että muutaman hakijan ollessa enää jäljellä, viestintä tapahtui puhelimitse. Henkilökohtainen kontaktointi haastatteluissa olleiden osalta nähtiin tärkeäksi ja puhelinsoitto hakijaa arvostavammaksi tavaksi. Hakijan valituksi tulemisesta ilmoittaminen tapahtui puhelimitse. Prosessissa jatkoon pääsystä ilmoittaminen vastaavasti tapahtui standardilla viestillä.

Haastattelussa olleisiin, jotka eivät tulleet valituiksi, oltiin yhteyksissä henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Hylkäämisen ajoitusta kuvasi, että haastattelujen jälkeen kontaktoitiin mahdollisimman pian jollei hakija soveltunut tehtävään. Esille tuotiin myös, että ei kiitos- soitot tehtiin siinä vaiheessa, kun tehtävä oli otettu vastaan. Esimiehillä kerrottiin olevan ohjeet sähköpostiin, joka lähetetään haastatteluissa olleille, mutta ei valituille. Hylkäyssoittoihin ei ollut ohjeistusta.

Haastatelluille hakijoille kerrottiin hylkäämisestä ilmoittamalla, ettei hakija tullut nyt valituksi tai ettei hakija ole nyt jatkossa. Samasta asiasta voitiin kertoa myös sanomalla, että prosessissa on menty eteenpäin ja seuraavalle haastattelukierrokselle on valittu hakijat. Hakijoita kiitettiin puhelimesta ja heille kerrottiin jatkohaastatteluun kutsuttujen määrä. Valintapäätöksessä vaikuttaneista asioista kertominen nähtiin tärkeäksi, sillä palautteen antaminen haastatteluissa olleille oli tärkeä asia. Haastatteluissa olleille perusteltiin puhelimesta, miksi he eivät tulleet valituiksi, mihin päätös perustui ja kerrottiin valinnassa korostuneet asiat. Toisaalta tuotiin esille myös, että puhelussa kerrottiin vain kysyttäessä miksi hakija ei tullut valituksi. Myös tässä vaiheessa nähtiin tärkeäksi varovaisuus valintojen syitä kerrottaessa ja se, ettei kerrota mikä yksittäisen hakijan haastattelussa meni pieleen.

”heille jotka on olleet haastattelussa, mutta joita ei sitten valita niin heillekin soittaa esimies ja hän myös perustelee sen miksi ei tullut valituksi, me koetaan tosi tärkeiksi antaa sitten siinä vaiheessa, kun oot ollut jo haastattelussa palautetta plus että kontaktoidaan ihan henkilökohtaisesti” (Haastattelu 6)

Hylkäysviestintä haastatteluun kutsumattomille muodosti kolmannen osan rekrytointiviestinnästä lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä (taulukko 5). Tässä vaiheessa rekrytointiprosessia hylkäysviestit haastatteluun kutsumattomille lähetettiin sähköpostitse. Hylkäysviesteistä haastatteluun kutsumattomille käytettiin myös nimitystä ei kiitos-viestien lähettäminen hylätyille. Joskus ei kiitosviestien lähettäminen unohtui.

Hylkäämisestä ilmoittamisen ajankohtaan liittyen tuotiin esille, että lopuille ilmoitetaan haastattelun tekemisen jälkeen. Toisaalta tuotiin esille, että valinnan tekemisen jälkeen ei kiitos-kirje lähetetä kaikille ei-valituille tai harkituille hakijoille. Hylkäämisestä ilmoittamisen ajankohta voi olla myös viimeistään siinä vaiheessa, kun rekrytointipäätös on tehty, rekrytointiprosessi päättyy tai työsopimus on tehty. Harkitut hakijat kontaktoitiin siinä vaiheessa, jos haastateltujen joukosta löytyy sopivia. Viestin lähettämisen ajankohta nähtiin haasteena. Hylkäämisestä pyrittiin ilmoittamaan mahdollisimman nopeasti, kun tiedettiin ettei ketään enää valita jatkoon. Ilmoittelun koettiin venyvän liian pitkälle ja kerrottiin, että hylkäämisestä ei haluta ilmoittaa liian aikaisin.

”Sellasen riskin ajattelen olevan, että jos me liian aikaisin ilmoitetaan ja siellä olisikin joku hyvä henkilö, joka ehtisi saada jonkun muun työpaikan, että kuitenkin liian aikaisin sitäkään viestiä halua laittaa. Se on semmonen haaste tässä, että missä kohtaa viestejä ihmisille laittaa.” (Haastattelu 14)

Tässä vaiheessa prosessia hylkäämisestä kerrottiin toteamalla, ettei hakija valitettavasti tullut nyt valituksi tehtävään ja ettei hakija valitettavasti ollut nyt valinnassa mukana. Hakijalle kerrottiin, että jatkoon menevät on valittu ja valinta on tehty, eivätkä he olleet tällä kertaa sopivia. Hakijalle hylkäämisestä kerrottiin myös sanomalla, että prosessi ei jatkunut heidän osaltaan. Valintapäätöksessä vaikuttaneiden asioiden kertomiseen kuului yksityiskohtaisesti sen kertominen miksi hakija ei tullut valituksi, mitä asioita haussa painotettiin ja mitkä tekijät vaikuttivat valintaan. Tuotiin esille myös, että joskus perustellaan valintoja ja joskus kerrotaan, että valinta oli todella vaikea. Hakijoita kiitettiin hakemuksesta, osallistumisesta, mielenkiinnosta ja kiinnostuksesta yhtiötä kohtaan. Hakijan ohjaaminen hakijana pysymiseen oli sen kertomista, kuinka hakija voi pysyä hakijana. Hakijalle kerrottiin myös, että hakemusta säilytetään ja hakijaan ollaan yhteydessä. Hakijan rohkaiseminen hakemaan yritykseen tulevaisuudessa sisälsi kehotuksen seurata työpaikkailmoittelua ja kertomisen mistä löytyy jatkossa avoimia työpaikkoja yritykseen. Hakijalle kerrottiin myös, että jatkossa otetaan mielellään hakemuksia vastaan.

Hylkäysviestin tyyliä kuvattiin hakijalle kannustavana, hakijalle hyödyllisenä, kohteliaana hakijaa kohtaan, yksinkertaisena ja asiallisena viestintänä. Hakijalle kannustavan viestinnästä teki kannustaminen jatkon kannalta ja kannustaminen jatkamaan kyseisellä alalla. Hakijalle hyödyllinen viestintä sisälsi sen, että hakijat voisivat oppia, hylkäysviestit antaisivat mahdollisimman paljon tietoa ja hakijat saisivat viestinnän kautta ymmärryksen siitä, miksei heidän kanssaan jatkettu. Viestinnän kohteliaisuus hakijaa kohtaan ilmeni toivottamalla hakijalle hyvää jatkoa sekä kertomalla, että hyviä hakijoita oli paljon eikä kaikkia voitu palkata. Hylkäysviestin yksinkertaisuutta kuvattiin kertomalla, että joku viesti lähetettiin, ei kiitos-viesti on hyvin yksinkertainen sähköpostiviesti ja viestin sisältö on aika perinteinen teksti. Asiallista viestinnästä teki viestinnän korrektius ja ettei viestintä sisältänyt ikärasismia tai ollut liian ympäröivää.

Hylkäysviestit haastatteluun kutsumattomille olivat joko rekrytointikohtaisia tai samanlaisia rekrytointiprosessista riippumatta. Hylkäysviesteihin, jotka olivat rekrytointikohtaisia, laitettiin täsmällinen tieto ja siihen rekrytointiin liittyvät asiat. Hylkäysviestin rekrytointikohtaisuus toivottiin johtavan siihen, etteivät viestit olisi samanlaisia kuin kaikkialla. Hylkäämisestä voitiin ilmoittaa myös standardilla tai valmiilla viestillä.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat lopullisia valintoja ja työllistämistä tehdessään myös hakijaa tiedottavaa viestintää. Hakijoita tiedotettiin rekrytointiprosessin aikana ja rekrytointiprosessin päätyttyä. Rekrytointiprosessin aikana hakijoita tiedotettiin haastattelun jälkeen

jatkoyhteydenotto ajankohdasta ja facebook-ryhmään ilmoitettiin haastattelun jälkeisten soittojen ajankohta. Viivästyksistä ilmoitettaessa haastatelluille ilmoitettiin aikataulun venymisestä ja kerrottiin uusi yhteydenottoaika. Haastattelun jälkeen kerrottiin mitä tapahtuu ja mistä hakija saa tiedon jatkostaan. Haastatteluun kutsutuille annettiin tietoa päätöksenteon aikataulusta. Prosessin etenemisestä ilmoittamista oli myös hakijan eteenpäin pääsemisen mahdollisuuksista tiedottaminen, haastattelukutsujen lähettämisestä tiedottaminen sekä ensimmäisellä haastattelukierroksella toisten haastattelujen ajankohdasta kertomista. Puhelinhaastattelussa annettiin välitöntä palautetta.

Hakijoiden odottaminen kuvasti sitä, että hakijoille ollaan vastaamatta. Seuraavalle haastattelukierrokselle varalla oleva hakija voi joutua odottamaan tietoa tilanteestaan eikä ihan kaikille heti soiteta. Väliaikaviestien lähettäminen nähtiin liian monimutkaisena.

”jos on vaikka tosi monta kierrosta tai sanotaan niin, että on ollut vaikka videohaastattelu mutta ei etene siitä, tai saattaa olla tilanne, että siellä on joku henkilö vielä vähän niinkun odottamassa, että jos toinen ei ota paikkaa, niin sitten hänelle tarjotaan” (Haastattelu 15)

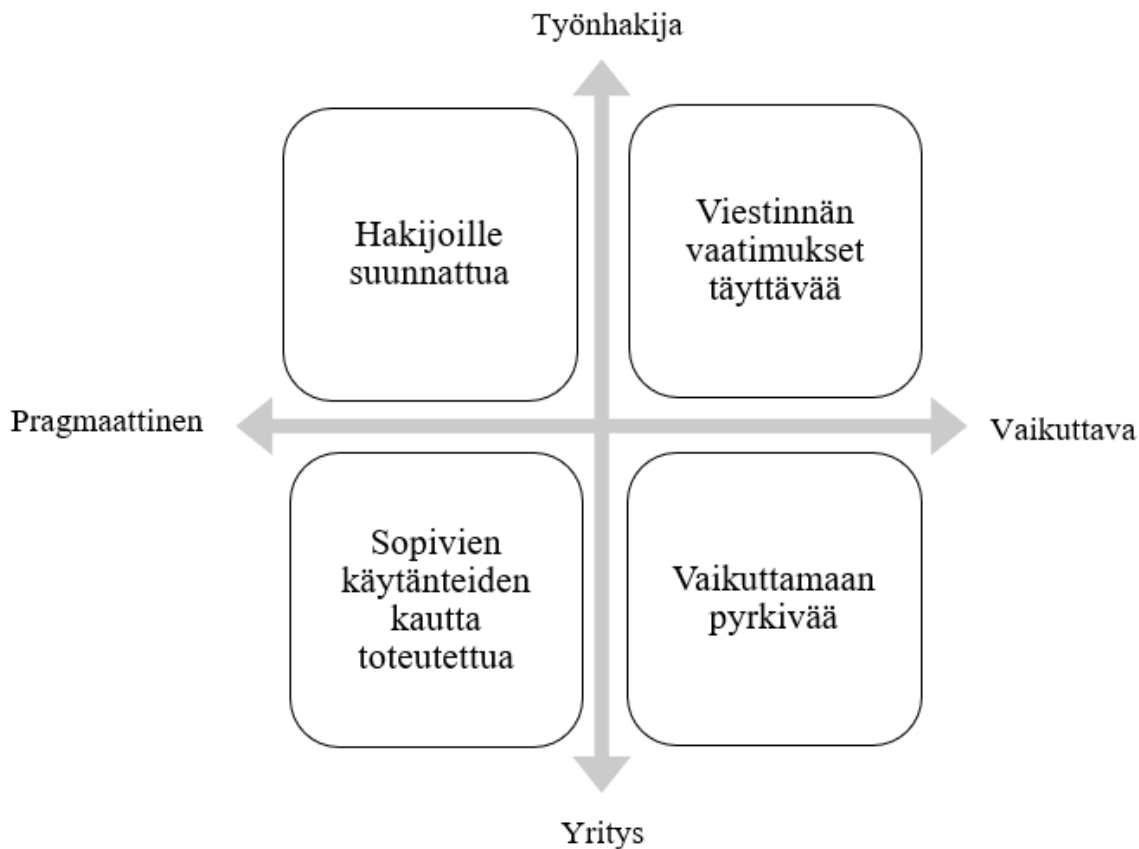
Prosessin päätyttyä hakijoita tiedotettiin lähettämällä viesti kaikille hakuprosessin päättymisestä ja päätösten tekemisestä. Tätä kuvattiin myös sillä, että kaikissa rekrytoinneissa lähetetään loppuyhteen-veto. Hakijoille kerrottiin, että haastattelut on tehty ja sähköpostin otsikkona oli tieto valintojen tekemisestä. Prosessin eri vaiheissa mukana olleiden määristä tiedotettiin kertomalla haastateltujen määrä, hakijamäärä ja työhön valittujen määrä. Hyviä hakijoita kerrottiin olevan enemmän kuin pystyttiin ottamaan. Verkkosivuilta kehoitettiin seuraamaan työpaikkoja. Hakijoille lähetettiin palautekysely hakuprosessin päättyessä.

”Ja sitten kanssa sellanen mitä me tehdään, mikä on mun mielestä, ei välttämättä kaikki firmat tee sitä, me kysytään myös palautetta meidän hakuprosessista hakijoilta eli me lähetetään semmonen kyselylinkki sitten hakuprosessin päätteeksi” (Haastattelu 7)

Rekrytointiviestintä monia tavoitteita yhdistämällä

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat rekrytointiviestintää hakemuksen jättämisen jälkeen monia tavoitteita yhdistämällä. Heidän toteuttamansa rekrytointiviestintä oli hakijoille suunnattua, sopivien käytänteiden kautta toteutettua, viestinnän vaatimukset täyttävää ja vaikuttamaan pyrkivää (kuvio 10). Tutkimustulokset muodostivat nelikentän (kuvio 10), jossa vaaka-

akseli kuvastaa viestinnän luonnetta ja pystyakseli viestinnän näkökulmaa. Viestinnän luonne voi olla joko pragmaattinen tai vaikuttava ja viestinnän näkökulmana voi olla joko työnhakija tai yritys.



Kuvio 10. Rekrytointiviestinnän monet tavoitteet nelikentässä

Hakijoille suunnatussa viestinnässä viestinnän näkökulmana oli työnhakija ja viestinnän luonne oli pragmaattinen. Sopivien käytänteiden kautta toteutetun viestinnän näkökulmana oli enemmän yritys kuin työnhakija ja se vastasi pragmaattisiin kysymyksiin. Viestinnän vaatimukset täyttävä viestintä oli luonteeltaan vaikuttavaa viestintää, jossa näkökulmana oli työnhakija. Vaikuttavaa viestintää oli myös vaikuttamaan pyrkivä viestintä, jossa näkökulmana oli yritys. Tarkastellaan seuraavaksi näiden nelikentän yksittäisten osioiden sisältöä tarkemmin.

Hakijoille suunnattu viestintä oli hakijoita tasavertaistavaa, hyvät käytöstavat huomioivaa, hakijan tilannetietoisuutta ylläpitävää ja hyvän mielen viestintää (taulukko 6). Taulukkoon 6 on kuvattu myös muiden nelikentän osioiden eli pääluokkien sisältö yläluokittain.

Taulukko 6. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama viestintä monia tavoitteita yhdistämällä

Hakijoille suunnattua	Sopivien käytänteiden kautta toteutettua	Viestinnän vaatimukset täyttävää	Vaikuttamaan pyrkivää
<ul style="list-style-type: none"> - Hakijoita tasavertaistavaa - Hyvät käytöstavat huomioivaa - Hakijan tilannetietoisuutta ylläpitävää - Hyvän mielen viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän määrä - Viestinnän ajoitus - Viestinnän toteuttaminen - Viestinnän samanlaisuus - Viestinnän muunneltavuus - Viestinnän tärkeys - Yritykselle vaivatonta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaiken kattavan asiallista - Viestinnän tarkoituksen täyttävää - Inhimillistä - Tasokkuuden esille tuovaa 	<ul style="list-style-type: none"> -Työnantajatietämykseen vaikuttavaa - Yrityskäsityksiin vaikuttavaa - Tulevaisuuteen vaikuttavaa

Hakijoita tasavertaistavaan viestintään kuului samanaikaisuus, kaikkien hakijoiden tavoittaminen sekä se, että viestintä oli kaikille samaa. Viestinnän samanaikaisuutta oli samaan aikaan tiedottaminen ja sen esille tuominen, että eri aikaan ilmoittaminen hakijoille oli johtanut kysymyksiin hakijoiden keskuudessa. Kaikkien hakijoiden tavoittamista kuvattiin sillä, että kaikki hakijat saavat tiedon haun eri vaiheissa eikä keneltäkään jäisi viestejä saamatta. Sen koettiin eriarvoistavan hakijoita, jolleivät kaikki hakijat saa tietoa. Ellei viestintä olisi systemaattista, joku hakijoista saattaisi jäädä viestinnän kohderyhmästä pois. Hakemusjärjestelmän avulla kaikki hakijat myös pysyivät viestinnän kohderyhmässä. Kaikille samaa kuvasti viestinnän tasalaatuisuutta ja samanlaisuutta. Viestinnässä pyrittiin yhtenäisyyteen ja sen kautta korostettiin yhdenmukaisuutta. Valmiiden viestipohjien avulla varmistettiin rekrytoinnin tasalaatuisuus ja sen kautta hakijat saivat saman kokemuksen.

Hyvät käytöstavat huomioivaan viestintään kuului arvostuksen, kunnioituksen ja kohteliaisuuden osoittaminen. Arvostuksen osoittamista oli hakijoita arvostava viestintä, hakijoiden vaivan arvostaminen ja viestinnän kautta kuvan luominen arvostamisesta ihmisten hakemista kohtaan. Lähtökohdaksi oli ymmärrys siitä, että hakeminen vie hakijalta paljon aikaa. Arvostuksen osoittamista oli myös, että nähtiin reiluna ilmoittaa.

”lähtökohta, että siinä hakijalta sehän vie ihan hirveesti aikaa, kun miettii, että vitsi tämmönen avoin paikka ja että haenko nyt tätä ja sitte tavallaan viilaa Cv:nsä ja hakemuksensa ja niinku tiedot järjestelmään ja noin. niin tavallaan vähintä mitä me voidaan tehdä on viestiä mahdollisimman paljon.” (Haastattelu 12).

Kunnioituksen osoittamista oli hakijoita kunnioittava viestintä, hakijoiden ottaminen vakavasti ja viestin kunnioittava sisältö. Kaikki hakijat huomioitiin ja hakijoita kohdeltiin kunnioittavasti hake-
muksen laadusta riippumatta. Kohteliaisuuden osoittavaa viestintää oli yleiskohtelias viesti, kohtelias viestintä ja viestin sisällön ystävällisyys. Kohteliaisuutta osoitettiin myös toivottamalla hyvää työn-
hakua ja hyvää kesän odotusta.

Hakijan tilannetietoisuutta ylläpitävällä viestinnällä tarkoitettiin hakijan tietoisuutta omasta tilan-
teesta ja rekrytointiprosessin tilanteesta kokonaisuudessaan. Myös viivästyksistä ilmoittaminen ja vä-
liaikatiedottamisen puuttuminen olivat osa tätä osa-aluetta. Hakijan tietoisuuteen omasta tilanteesta
kuului, että hakija oli tietoinen siitä, onko hän vielä prosessissa mukana, milloin hakijat saavat tietoa
ja milloin päätöksiä on odotettavissa. Tällöin hakija ei joudu kyselemään kuullaanko kohta jotain tai
onko valinnat tehty.

*”ihmiset kumminkin haluaa tietoa ja haluaa tietää missä mennään heidän omalta osaltaan. Taval-
laan sen tiedon tarjoaminen on sitten meidän tehtävä.” (Haastattelu 2)*

Hakijan tietoisuutta rekrytointiprosessin tilanteesta kokonaisuudessaan oli hakijan tietoisuus siitä
missä vaiheessa rekrytointiprosessia mennään, miten rekrytointiprosessi etenee ja mitä prosessissa
seuraavaksi tapahtuu. Kesätyöhaussa viesteihin laitettiin tieto, milloin päätöksiä tehdään. Hakijat ha-
luttiin pitää tietoisina. Viivästyksistä ilmoittamiseen kuului asioiden pitkittyessä asiasta kertominen
ja viivästysten syistä ilmoittaminen. Väliaikatiedottamisen puuttumista kuvattiin siten, että muissa
kuin kesätyöhaussa ei ole väliaikaistiedottamista. Esille tuotiin, että rekrytointiprosessia tehdään pe-
rusprosessilla koko ajan eikä resursseja ole väliajalla tiedottamiseen.

Neljännän yläluokan hakijalle suunnatusta viestinnästä muodosti hyvän mielen viestintä, joka oli ha-
kijaa kannustavaa ja positiivisuutta esille tuovaa. Hakijaa kannustavaa viestintää oli sähköposteissa
hakijalle sen viestiminen, ettei hän jättäisi kyseistä alaa. Hakijoille haluttiin myös sitä, että he voisivat
kokea olevansa hyviä työntekijöitä yritykseen johonkin toiseen tehtävään. Positiivisuutta esille tuo-
vaa viestintää oli positiivisesti viestiminen ja hyvän fiiliksen jättäminen. Hakijalle suunnatussa vies-
tinnässä näkökulmana oli siis hakija, joka näyttäytyi erityisesti siinä, että viestintää tehtiin hakijoille.
Pragmaattisuus näyttäytyi asiallisuutena ja käytännöllisyytenä (Kuvio 10).

Palkitut yritykset toteuttivat rekrytointiviestintää sopivien käytänteiden kautta toteutettuna. Sopivien
käytänteiden kautta toteutetussa viestinnässä näkyi pragmaattisuus, sillä se keskittyi käytännöllisiin

kysymyksiin. Viestinnän näkökulmana oli vahvemmin yritys kuin työnhakija (Kuvio 10). Tähän kuuluivat viestinnän määrä, viestinnän ajoitus, viestinnän toteuttaminen, viestinnän samanlaisuus, viestinnän muunneltavuus, viestinnän tärkeys ja viestinnän vaivattomuus yritykselle. Viestinnän määrää kuvasti tiedon paljous, liian vähän viestiminen ja avoimuus. Tiedon paljouteen liittyi näkemys siitä, että on parempi viestiä paljon. Nähtiin myös, että vähintä mitä yritys voi tehdä, on viestiä mahdollisimman paljon. Viestinnän ajoitukseen kuuluivat nopea viestintä, ajankohdan valinta ja reagoitavuus. Nopea viestintä näkyi pyrkimyksenä tiedottaa mahdollisimman nopeasti. Järjestelmä nopeutti viestintää ja nopea massaviesti nähtiin tärkeänä. Hyvänä nähtiin myös se mitä nopeammin pystytään viestimään.

”niitä hakemuksia tulee helposti 250, niin siinä kohtaa semmoisen nopea massaviesti on erittäin tärkeä, semmonen lähtee siinä kohtaa, kun homma menee hakijan kohdalla ohi” (Haastattelu 1)

Ajankohdan valintaan liittyi yhteydenpito ajoissa, oikea-aikaisuus, kohtuullisen ajan sisällä lähetetty viesti sekä liian pitkien taukojen välttäminen. Myös se, että tietoa tulee säännöllisesti ja tiheästi olivat osa ajankohdan valintaa. Reagoitavuutta oli hakijoiden kysymyksiin vastaaminen ja skarpina oleminen.

Viestinnän toteuttamiseen liittyen esille nousivat viestinnän välineet ja sosiaalinen media viestinnässä. Viestinnän välineistä viestinnän kuvattiin olevan sähköpostimaista sekä hakemusjärjestelmän kautta hoidettua, josta viestinnän sai hoidettua systemaattisemmin. Sosiaalinen media viestinnässä näkyi siten, että facebook-ryhmässä pystyi kysyä työstä lisää, siellä kerrottiin yrityksestä sekä hakuprosessin etenemisestä.

Viestinnän samanlaisuutta kuvasti suunnitelmallisuus, viestinnän automatisointi ja viestien räätälöimättömyys. Suunnitelmallisuutta oli standardisoitu viestintä, standardisoitu prosessi, hakijaviestinnän systemaattisuus sekä se, että viestintä oli suunnitelmallista. Viestinnän automatisointia kuvattiin kertomalla, että viestintä on automatisoitu ja ensimmäinen viesti on automatisoitu. Viestien räätälöimättömyyttä kuvasi, että järjestelmässä on olemassa valmiit viestipohjat eikä räätälöintiä ole tehty.

Viestinnän muunneltavuutta olivat suunnittelemattomuus, räätälöidyt viestit, automaattisten viestien puuttuminen ja henkilökohtainen viestintä. Suunnittelemattomuutta oli viestinnän henkilösidonaisuus. Myös se, ettei yrityksellä ollut kuvattua prosessia, kuvasti suunnittelemattomuutta. Toteutettu viestintä tapahtui räätälöityjen viestien kautta. Viestintä oli hakijakohderyhmälle sidonnaista

viestintää, jossa viestit muokattiin rekrytointiin sopiviksi ja räätälöitiin. Räätälöityjä viestejä kuvasti järjestelmässä oleva mahdollisuus muokata viestit itsensä näköisiksi ja viestien muokkaaminen va-kiopohjista. Viestit räätälöitiin ensimmäistä automaattiviestiä lukuun ottamatta. Viestinnän muunnet-tavuutta oli myös automaattisten viestien puuttuminen ja henkilökohtainen viestintä.

”se ihan ensimmäinen automaattiviesti on ihan sama, sen jälkeen kyllä ite ainakin räätälöin. Siellä on tietyt pohjat olemassa, mitä aina sitten muokkaan kulloiseenkin rekrytointiin sopivaksi.” (Haas-tattelu 2)

Viestinnän tärkeyttä kuvasti viestinnän asema, viestittämättömyyden näkeminen ongelmana ja vies-timinen ylipäättänsä. Viestinnän asemaan kuului, että viestinnän taustalla on yrityksen päätökset. Rek-rytointiprosessia ei voi hoitaa viestinnän ehdoilla eikä rekrytointiprosessin kärki ole viestintä. Vies-tittämättömyyden näkemistä ongelmana kuvasti halu siitä, ettei tilannetta, ettei mitään koskaan kuulu, tule omalle kohdalle. Vastaamattomuus nähtiin pöyristyttävänä, vanhanaikaisena ja kauheana. Haki-jan kannalta nähtiin ikävänä, jos hakija ei saa vastauksia. Yrityksessä oli kuultu, että monista paikoista ei kuulu mitään hakijan jätettyä hakemus ja monella hakijalla oli edeltävä kokemus, ettei saa tietoa siitä, mitä asioiden kanssa tapahtui. Viestiminen ylipäättänsä oli sitä, että kesätyöhaussa oli viestitty, vaikka ei olisi viestittävää. Esille tuotiin myös, että hakijat kiittävät yhteydenpidosta.

”Kun me jollain tavalla pidetään edes jollakin heihin yhteyttä, että joskus se on ihan itekin, vaikka on lähetetty just tämmösen ei kiitos-viestin, että ei oo edes haastateltu, niin joku saattaa kiitellä siitä, että kiitos, kun ilmoititte” (Haastattelu 11)

Yritykselle vaivattomaan viestintään kuuluivat helppous ja tehokkuus. Helppoutta olivat helppohoi-toinen tapa sekä valmiiden viestipohjien ja järjestelmän kautta helpottuva työ. Tehokkuutta oli vies-tinnän tehokkuus sekä viestintä, joka ei työllistä paljoa. Sähköpostilla vastaamista ei nähty ajankäy-töllisesti fiksuna.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama viestintä oli viestinnän vaati-mukset täyttävää. Tämä osio oli nelikentässä (kuvio 10) viestinnän luonteelta enemmän vaikuttavaa kuin pragmaattista. Vaikuttava viestintä näkyi siinä, että viestinnällä oli pyrkimyksiä tuoda esille tiet-tyjä asioita. Tätä viestintää tehtiin hakijalle. Viestinnän vaatimukset täyttävään viestintään kuului kai-ken kattava asiallisuus, viestinnän tarkoituksen täyttäminen, inhimillisuus ja tasokkuuden esille tuo-minen. Kaiken kattavaan asiallisuuteen kuului yleinen asiallisuus, viestien sisällön asiallisuus ja vies-tien muotoilun asiallisuus. Yleiseen asiallisuuteen kuului viestinnän hoitaminen terveellä

maalaisjärjellä, hyvällä maulla ja korrektisti. Yleistä asiallisuutta oli myös viestinnän fiksuus. Kuvattiin myös, ettei auta hermostua asioista hakijoille.

”periaatteessa se, että terveellä maalaisjärjellä hoitaa kaiken viestinnän ja näin hyvällä maulla, niin sillä pääsee mun mielestä jo pitkälle.” (Haastattelu 12)

Viestien sisällön asiallisuutta oli tarkkuus viestien sisällöstä sekä se, ettei viestinnässä tullut ylilyön-
tejä, oikaisuja, syrjintää tai ettei viestinnästä voitu vetää vääriä johtopäätöksiä. Viestien muotoilun
asiallisuutta oli viestien asiakielisyyys, peruskielisyyys ja kielioppien kunnossa oleminen. Viestien
muotoilulla voitiin välittää asiallinen kuva.

Viestinnän tarkoituksen täyttävän viestinnän muodostivat tarkoituksellisuus, ymmärrettävyys ja to-
tuudellisuus. Tarkoituksellisuutta kuvasti, että viestillä on merkityksensä. Viesteillä tuotetaan lisäar-
voa ja hakija saa viesteistä jotakin. Viestinnän ymmärrettävyyteen kuuluivat viestinnän selkeys sekä
se, ettei jäädä epäselvyyteen. Viestinnän totuudellisuuden muodostivat faktoissa pysyminen, realisti-
suus ja aidosta tilanteesta viestiminen.

Inhimillisyyttä kuvasti inhimillisyyden esille tuominen ja kasvottomuuden välttäminen. Inhimilli-
syyttä tuotiin esille siten, että viestin lähettäjänä on ihminen eikä robotti. Viestiin vastaajana ei ole
kone. Ihminen viestin lähettäjänä lisäsi helposti lähestyttävyyttä. Inhimillisyyden esille tuomista oli
myös pyrkimys tuoda esille kasvot rekrytoinnin takana sekä henkilökohtaisesta sähköpostista viesti-
minen. Omasta sähköpostista lähettämisen koettiin tuovan lähemmäs hakijaa ja tekevän inhimillisem-
mäksi. Inhimillisyyttä esille tuovaa oli myös vähän herkkä viestintä. Kasvottomuuden välttäminen
nousi esille siinä, että yleinen yrityksen rekrytointisähköposti nähtiin kasvottomana. Kasvottomaksi
koettiin, jos hakemuksen jättämisen jälkeen ei kuulu mitään.

*”sulla ei kone vastaa eikä tuu automaattisia viestejä vaan sulla on joku henkilö siellä takana, joka
tavallaan kirjoittaa sen viestin, niin se ajatuskin siinä tulee sille ihmiselle, että tän on oikeasti joku
lukenut tän mun viestin ja tän mun hakemuksen ja muun.” (Haastattelu 4)*

Tasokkuuden esille tuova viestintä oli osa viestinnän vaatimuksien täyttämistä. Siihen kuuluivat laa-
dukkuuden, ammattimaisuuden ja luottamuksellisuuden esille tuominen. Viestinnän kautta tuotiin
esille, että yritys on laadukas organisaatio ja laadukas yhteistyökumppani. Viestit olivat myös laa-
dukkaita sisällöltään. Ammattimaisuutta tuotiin esille hoitamalla asioita ammattimaisesti, korosta-
malla ammatillisuutta, rakentamalla viestintä ammatillisuuden päälle sekä näkemällä viestinnän

hyvin tekeminen itsestään selvyytensä. Viestintä hoidetaan hyvin eikä se ole sinne tänne räiskimistä. Rekrytointiprosessi nähtiin luottamuksen esille tuojana. Lupauksien pitäminen ja aikatauluista kiinni pitäminen olivat myös osa tätä. Luottamuksellisuuden esille tuomista oli sen esille tuominen, että yritys on luotettava työnantaja, organisaatio ja yhteistyökumppani.

”se tarkoittaa myös laatua tohon prosessiin ja sitä luottamusta, koska jos ei sitä ole, niin voi olla, että mitä se ihminen jo ajattelee tullessaan, että jos ei tuohon prosessiin voi luottaa, niin voiko sitten luottaa muuhunkaan” (Haastattelu 3)

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama viestintä oli vaikuttamaan pyrkivää, jossa näkökulmana oli selkeämmin yritys, koska se pyrki vaikuttamaan nimenomaan yrityksen näkökulmasta katsottuna (Kuvio 10). Vaikuttamaan pyrkivää viestintää oli työnantajatietämykseen, yrityskäsityksiin ja tulevaisuuteen vaikuttavaa viestintää. Työnantajatietämykseen vaikuttava viestintä sisälsi työnantajamaineen hallinnan ja hakijoiden työnantajakuvaan vaikuttamisen. Hakijoiden työnantajakuvaan vaikuttamista oli työnantajamielikuvan luominen, työnantajamielikuvan huomioiminen, työnantajakuvan kehittäminen, hyvän kuvan jättäminen työnantajasta kaikille hakijoille ja työnantajamielikuvan tavoittelu.

”kaikille jäi hyvä kuva meistä työnantajana, että se on ihan a ja o, riippumatta siitä, että tuleeko ne valituksi vaiko eikä” (Haastattelu 8)

Yrityskäsityksiin vaikuttava viestintä oli hakijoiden yrityskuvaan vaikuttamista, yrityskulttuurin kuvastamisesta, yritysmaineen hallintaa, tunnettavuuden luomista, kilpailijoista erottavaa, yrityksen prosessin esille tuovaa ja yrityksen perustehtävästä käsin toteutettua. Hakijoiden yrityskuvaan vaikuttamista oli yrityksestä mahdollisimman hyvän kuvan jättäminen ja yrityskuvan näkeminen viestinnän tavoitteena. Rekrytointiprosessissa hakija saa kuvan yrityksestä ja yrityksestä haluttiin jättää hyvä kuva, vaikka hakija ei tulisi valituksi. Yrityskulttuurin kuvastaminen muodostui kulttuurin rakentamisesta ja yrityksen kulttuurin heijastamisesta.

”rekrytointiprosessilla on suuri vaikutus siihen, minkälaisen kuvan se hakija meidän yrityksestä saa” (Haastattelu 14)

Yritysmaineen hallinnasta kertoi, että viestintä nähtiin osaksi mainetta ja imagokysymykseksi. Viestinnän kautta luodaan tunnettavuutta. Tunnettavuuden luomista kuvasti myös pyrkimys siihen, että hakijat tietävät tulevaisuudessa ohjata sopivia henkilöitä yritykseen. Kilpailijoista erottava viestintä

oli hyvänä työnantajana, fiksuna työnantajana, hyvänä toimijana ja fiksuna toimijana erottautumista. Yrityksen prosessin esille tuovaa viestintää oli sen kuvastaminen, että viestinnällä luodaan kuvaa kaikkien hakemusten läpikäynnistä ja siitä, että myös yritys käyttää aikaa prosessiin. Viestinnällä luodaan myös mielikuvaa laadukkaasta prosessista. Yrityksen perustehtävästä käsin toteutettua viestintää oli työn arvojen näkymistä rekrytointiviestinnässä, työn sisällöistä kertominen, oman tehtävän hoitaminen ja systemaattisen hakijaviestinnän pohjan oleminen strategiassa.

Vaikuttamaan pyrkivä viestintä oli myös tulevaisuuteen vaikuttavaa, joka tarkemmin määriteltynä oli työsuhteen alkuun vaikuttavaa, sitouttavaa, hyvään hakijakokemukseen pyrkivää, hakijaa yritykseen hakemaan kannustavaa, asiakassuhteita hoitavaa ja viestinnän näkemistä osana perehdyttämistä. Työsuhteen alkuun vaikuttavaa viestintää kuvasti viestinnän vaikuttaminen yksilön työuran liikkeelleläh- töön ja sen tunnistaminen, että hyvin hoidettu rekrytointiprosessi johtaa positiiviseen työsuhteen alkuun. Viestinnällä nähtiin olevan vaikutus sitoutumiseen ja sen kautta pyrittiin sitouttamaan. Väliai- katiedolla tai yhteydenpidolla voitiin kiinnittää hakija yrityksen rekrytointiin.

”haastatteluun kutsuminen tai se väliaikatieto niin on se myös sitä, että me niinkun voidaan ehkä kiinnittää joku hakija, joka hakee samaa aikaa muuta työtä, niin me sillä yhteydenpidolla voidaan pitää häntä kiinni siinä meidän rekrytoinnissa, ettei hän mee jonnekin muualle sillä aikaa, että jos meillä tulee pitkä väli hakuajan päätyttyä tai ehkä jo hakuajanakaan ei tuu kahteen viikkoon mitään yhteydenottoa hyvällä hakijalle, niin se on voinut valita jo toisin.” (Haastattelu 11)

Tulevaisuuteen vaikuttavaan viestintään kuului myös pyrkimys hyvään hakijakokemukseen. Hakijaa yritykseen hakemaan kannustavaan viestintään liittyen tuotiin esille, että huono kokemus voi johtaa siihen, ettei hakija hae uudelleen. Toisaalta rekrytoinnin hyvällä hoitamisella henkilö voi hakea yri- tykseen uudelleen. Viestinnällä hoidettiin asiakassuhteita pitämällä niitä yllä. Hakijan suuttuminen tai tympääntyminen yrityksen tapaan nähtiin voivan vaikuttavaa hakijan haluun käyttää yrityksen palveluita. Viestinnän huono hoitaminen voi vaikuttaa myynteihin. Viestintä nähtiin osana perehdyt- tämistä sen kautta, että rekrytointiprosessi on ensimmäinen perehdytys yritykseen ja osa jatkumoa perehdytykseen.

8.2 Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välinen yhteys

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia yhteyksiä Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnällä on hakijakokemukseen ja työnantajaku- vaan. Tähän tutkimuskysymykseen liittyvä aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyy- sillä. Analyysi tehtiin erikseen hakijakokemukselle ja työnantajakuvalla. Aluksi esitellään

hakijakokemukseen liittyvät tulokset ja luvussa 8.3 tulokset liittyen työnantajakuvaan. Molempien osalta analyysi eteni yläluokkavaiheeseen, joten tulokset esitellään yläluokittain.

Vastuullinen kesäduuni- kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä kuvastivat viestinnän merkitys, sisällölliset valinnat, konkreettiset valinnat, lämmin kohtelu ja haastattelun keskeisyys (taulukko 7). Taulukkoon on koottu ylä- ja alaluokat.

Taulukko 7. Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välinen yhteys

Viestinnän merkitys	Sisällölliset valinnat	Konkreettiset valinnat	Lämmin kohtelu	Haastattelun keskeisyys
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteyden tunnistaminen - Hakijoille vastaaminen - Hakijan tietämättömyys - Viestittämättömyys - Hakijan tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän ymmärrettävyys - Viestinnän merkityksellisyys - Viestien räätälöiminen - Viestinnän tyyli - Luottamuksellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestinnän ajoittaminen - Prosessin läpivieminen - Viestinnän määrä - Videoiden käyttö - viestinnässä 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtainen palvelu - Inhimillisyys - Kontaktoimisen tärkeys - Hakijoiden huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelukutsu - Haastattelutilanteen merkitys - Haastattelijan käytös - Hakijan huomioiminen haastattelussa - Haastattelutilanteessa tiedon antaminen

Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä kuvasi viestinnän merkitys, johon kuului yhteyden tunnistaminen, hakijoille vastaaminen, hakijan tietämättömyys, viestittämättömyys ja hakijan tiedottaminen. Yhteyden tunnistamista oli sen esille tuominen, että viestinnällä on vaikutus hakijakokemukseen. Viestintä nähtiin yhdeksi osaksi hakijakokemuksen muodostumista. Hakijakokemuksen koettiin myös kulminoituvan viestintään ja viestinnällä hakijalle jätettiin tunne yrityksestä. Viestintä ylipäänsä loi positiivista hakijakokemusta. Onnistuneen viestinnän nähtiin luovan hyvää hakijakokemusta.

”Me ollaan nähty tosi tärkeänä meille se hakijakokemus ja mun mielestä käytännössä se kulminoituu siihen viestintään. Että jos se on kunnossa, niin siinä on jo tehty todella paljon sen hakijakokemuksen kannalta” (Haastattelu 7)

Hakijoille vastaaminen näkyi siinä, että hakijoiden kysymyksiin vastaamisen koettiin luovan positiivista hakijakokemusta ja hakijakokemuksen nähtiin rakentuvan siitä, miten hakija saa vastauksia. Hakemukseen vastaaminen antaa hakijalle kokemuksen siitä, että hän on tärkeä hakija ja yritys on

kiinnostunut hakijoista. Hakijan tietämättömyyteen liittyen tuotiin esille, että negatiivista hakijakokemusta voi aiheuttaa, jos hakija ei tiedä tuliko hakemus perille, saiko hakija kutsun haastatteluun tai menikö prosessi hakijan kohdalla ohitse. Viestittämättömyys eli viestinnän puuttuminen sekä se, jos hakija ei kuule mitään, luovat negatiivista hakijakokemusta.

”Se voi aiheuttaa negatiivista hakijakokemusta, jollei hän saa ollenkaan tietää, että tuliko mun hakemus perille tai saiko mä kutsun haastatteluun tai menikö tää koko prosessi ohi eli jos tapahtuis oikein sellainen moka, että se viesti jäis menemättä henkilö ei kuulis koko asiasta mitään, toki se on hyvin negatiivista” (Haastattelu 1)

Hakijan tiedottaminen oli yksi osa viestinnän merkitystä. Hakijakokemukseen liittyi prosessin etenemisestä kertominen, haastattelun jälkeen jatkosta kertominen sekä sen kertominen missä kenenkin hakijan osalta prosessissa mennään. Hakijakokemukseen liittyi myös, että hakija tiesi missä hänen osaltaan mennään, missä prosessissa mennään, mitä seuraavaksi tapahtuu sekä hakijalle kerrottiin aikaviivettä siitä, milloin hän saa tietää jatkoon pääsystä. Prosessin jatkosta oltiin avoimia ja asioiden pitkittyessä lähetettiin viesti tilanteesta.

”kerrotaan miten se prosessi etenee ja missä vaiheessa ollaan kunkin henkilön osalta menossa, että onko tota vielä prosessissa, missä kohtaa prosessissa ollaan menossa.” (Haastattelu 2)

Rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä kuvasti sisällölliset valinnat, johon kuului viestinnän ymmärrettävyys, viestinnän merkityksellisyys, viestien räätälöiminen, luottamuksellisuus ja viestinnän tyyli. Viestinnän ymmärrettävyyteen liittyen tuotiin esille, että viestinnän epämääräisyys luo negatiivista hakijakokemusta. Skarppien viestien nähtiin luovan positiivista hakijakokemusta. Myös viestinnän selkeys oli osa viestinnän ymmärrettävyyttä. Viestinnän merkityksellisyyteen kuului viestien tuoma lisäarvo hakijoille sekä se, että viesteillä on merkityksensä. Viestintä, joka ei anna hakijalle mitään, luo negatiivista hakijakokemusta. Viestien räätälöimiseen kuului viesteihin vinkkien laittaminen ja pienet nyanssit viesteissä. Massaviestin oloisen viestinnän koettiin luovan negatiivista hakijakokemusta. Vastaavasti räätälöidympien viestien ja persoonallisen otteen koettiin luovan positiivista hakijakokemusta.

Luottamuksellisuus oli rehellisyyttä, lupauksien pitämistä ja palautteen antamista rehellisesti. Viestinnän tyyliä oli viestien sisällön kunnioittavuus, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Viestien kirjoitusasuun koettiin luovan hakijakokemusta ja positiivisen hakijakokemuksen rakentumiseen koettiin olevan

yhteyksissä tyyli, jolla viestitään. Kielioppien kunnossa oleminen nostettiin esille. Hylkäämisestä kertominen tavalla, että hakijalle jää hyvä mieli, oli osa viestinnän tyyliä.

Konkreettisiin valintoihin, osana rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä, kuuluivat viestinnän ajoittaminen, prosessin läpivieminen, viestinnän määrä ja videoiden käyttö viestinnässä. Viestinnän ajoittamisessa positiivista hakijakokemusta nähtiin luovan viestien oikea-aikaisuus ja ajallaan tulevat viestit. Prosessin läpiviemiseen kuuluivat viestinnän linjakkuus sekä prosessin suunnitelmallisuus ja prosessin hoitaminen hyvin, jotka nähtiin tärkeiksi hakijakokemukselle.

Viestinnän määrä oli osa konkreettisia valintoja. Positiivista hakijakokemusta nähtiin luovan riittävän runsaasti viestiminen, viestiminen enemmän kuin hakijat odottavat sekä se, että viestejä ylipääntensä on viestinnän tavasta riippumatta. Videoiden käyttö viestinnässä sisälsi sähköpostiviesteihin videoiden mukaan laittamisen sekä videohaastattelutyökalulla sen näyttämisen millainen työpaikka ja työpiste ovat ja millaiseen tiimiin hakija on tulossa. Videohaastattelutyökalulla voitiin näyttää jotakin aitoa.

”saatais luotua sitä persoonallisempaa otetta, niinkun läpi rekrytoinnin niin sillä tai näkisin, että sillä voitais luoda sitä positiivista hakijakokemusta varmasti, että periaatteessa, että jos voitais laittaa, jos vaikka laittaa sähköpostiviestin, niin saataiskin siihen video mukaan, että jossa vaikka rekrytoiva esimies tai HR kertoo ne samat jutut” (Haastattelu 12)

Lämmin kohtelu oli henkilökohtaista palvelua, inhimillisyyttä, kontaktoimisen tärkeyttä ja hakijoiden huomioimista. Henkilökohtaiseen palveluun kuului työnhakijoiden palveleminen, työnhakijoiden kanssa pitkien keskustelujen käyminen, hakemusten vastaanottaminen sähköpostiin, henkilökohtainen hyvä palvelu ja hakijoiden kanssa käytyjen keskustelujen muistaminen uudelleen tavattaessa. Henkilökohtaisuus nähtiin onnistumisen salaisuutena.

”se oli tavallaan sen onnistumisen salaisuus, että se oli niin henkilökohtasta, että sitten kun mä olin se sama ihminen, joka oli vastannut niihin sähköposteihin ja sitten mä vaikka oli joku rekrytapahuma, missä se kandidaatti tuli jutteleen mulle, niin tavallaan kun mä olin se yks ja ainokainen, niin mä muistin henkilökohtaisesti ne jutut mitä me oltiin käyty läpi” (Haastattelu 15)

Inhimillisyyttä oli kasvojen luominen rekrytointia hoitaville ihmisille ja kasvojen tuominen yrityksestä esiin. Viestinnän kasvottomuuden koettiin luovan negatiivista hakijakokemusta. Kontaktoimisen tärkeyttä kuvastivat näkemykset siitä, että ihmisten kontaktoiminen prosessissa luo hakijakokemuksen ja kontaktoiminen on vaikuttavampaa kuin hakuilmoitus lehdessä. Ihmisten kontaktoiminen

koettiin tärkeäksi ja puhelinsoittojen nähtiin tuovan lisäarvoa hakijoille. Hakijoiden huomioimista oli jokaisen hakijan huomioon ottaminen. Hakijakokemuksen rakentumiseen nähtiin olevan yhteydessä se, miten hakijaan reagoidaan.

Haastattelun keskeisyys oli yksi hakijakokemuksen ja rekrytointiviestinnän välistä yhteyttä kuvaavista osa-alueista. Haastattelun keskeisyydestä kertoivat haastattelukutsu, haastattelutilanteen merkitys, haastattelijan käytös, hakijan huomioiminen haastattelussa ja haastattelutilanteessa tiedon antaminen. Haastattelukutsu on hakijalle suuri asia ja hakijakokemukseen nähtiin vaikuttavan haastatteluun kutsumisen tapa. Haastattelutilanteen merkityksellä kuvattiin haastattelua asiakaspalvelutilanteena, haastattelujen tuomaa merkityksellisyyttä hakijoille sekä haastattelutilanteen luomaa positiivista hakijakokemusta. Hakijakokemukseen vaikutti haastattelun sujuminen sekä haastattelun läpivieminen. Haastattelijan käytökseen liittyen haastattelijan tylyyden tai töykeyden koettiin voivan aiheuttaa negatiivista hakijakokemusta.

Hakijan huomioimista haastattelussa oli hakijan kohtelu, joka nähtiin tärkeäksi hakijakokemuksen muodostumisen kannalta. Negatiivista hakijakokemusta nähtiin voivan aiheuttaa, jos hakija ei haastattelutilanteessa pääse kertomaan omaa osaamistaan tai koe tulleen kuulluksi. Haastattelutilanteessa tiedon antaminen oli vuorovaikutuksen selkeyttä, avoimuutta, riittävän tiedon antamista sekä positiivisesti oikean tiedon antamista.

”se kutsu työhaastatteluun, se on jokaiselle hakijalla suuri asia ja siihen pitää suhtautua sillä tavalla, ja me pyritään niissä haastatteluissa olemaan mahdollisimman selkeitä ja avoimia siinä vuorovaikutuksessa ja sellanen vinkki on annettu, että ymmärrettäs se haastattelu on yks semmonen tavallaan asiakaspalvelutilanne” (Haastattelu 14)

8.3 Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuva välinen yhteys

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnän ja työnantajakuva välistä yhteyttä kuvastivat yhteyden olemassaolon ymmärtäminen, rekrytointiviestinnän eri osa-alueiden merkitys, yritystietämys ja yrityksen kuvastaminen (Taulukko 8). Taulukkoon 8 on koottu ylä- ja alaluokat.

Taulukko 8. Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuva välinen yhteys

Yhteyden olemassaolon ymmärtäminen	Rekrytointiviestinnän eri osa-alueiden merkitys	Yritystietämys	Yrityksen kuvastaminen
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteyden tunnistaminen - Yhteyden todentuminen - Yhteyden vähäisyys - Työnantajakuva syntyy hakijakokemuksen kautta 	<ul style="list-style-type: none"> - Viestittämättömyys riskinä - Haastattelu työnantajamielikuvan rakentamisessa - Asioiden hoitaminen - Viestinnän laadukkuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Maineen hallinta - Yrityksen tunnusmerkkien esilletuominen - Tunnettavuuden luominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erottautuminen - Luotettavuuden kuvastaminen - Heijastuminen - Aitous

Yhteyden olemassaolon ymmärtämisestä oli yhteyden tunnistaminen, yhteyden todentuminen, yhteyden vähäisyys ja työnantajakuva syntymisen hakijakokemuksen kautta. Yhteyden tunnistamisesta oli sen ymmärtäminen, että rekrytointiprosessilla on suuri vaikutus siihen, millaisen kuvan hakija yrityksestä saa. Työnantajamielikuva pyrittiin pitämään mielessä koko prosessin ajan. Viestintä nähtiin osaksi työnantajamielikuvamarkkinointia kaikin puolin ja sen nähtiin luovan työnantajamielikuvaa. Sillä myös pyrittiin luomaan positiivista työnantajamielikuvaa. Viestinnän kautta pyrittiin jättämään hyvä kuva yrityksestä kaikille ja hyvän viestinnän nähtiin parantavan työnantajakuva. Yhteyden tunnistamisesta kuvasti myös se, että huonon viestinnän nähtiin luovan yrityksestä huonoa kuvaa ja todella huonosti menneen viestinnän luovan yrityksestä tietynlaista kuvaa. Viestinnän hyvin hoitamisella jätettiin hyvä jälki myös hylätyille hakijoille.

”kaikin puolin antaa yrityksestä mahdollisimman hyvä kuva, ett tavallaan kehittää sitä työnantajamielikuvaa” (Haastattelu 12)

Yhteyden todentumista oli hyvien ja negatiivisten kokemusten leviäminen. Haluttiin, että henkilö pysyisi pettymyksestä huolimatta kiinnostuneena. Tietyistä oppilaitoksista oli tullut enemmän hakemuksia, joka oli osa yhteyden todentumista. Yhteyden vähäisyyden osalta nähtiin, että rekrytointiprosessin aikana työnantajakuvalla ei voi tehdä kovin paljon eikä työnantajamainemarkkinointi ollut mukana viestinnässä haastatteluja lukuun ottamatta. Viestinnän avulla positiivista työnantajakuva kehittämään voisi keksiä enemmän asioita. Työnantajakuva kuvattiin syntyvän hakijakokemuksen kautta.

”Meidän tarkoitus on sen prosessin avulla pyrkiä vaikuttaa myönteisesti siihen hakijakokemuksen syntymiseen ja sitä kautta syntyy sitten se työnantajamielikuva meidän yrityksestä” (Haastattelu 14)

Rekrytointiviestinnän eri osa-alueiden merkitykseen liittyivät viestittämättömyys riskinä, haastattelu työnantajamielikuvan rakentumisessa, asioiden hoitaminen ja viestinnän laadukkuus. Viestittämättömyys nähtiin riskinä työnantajakuvalle. Sitä kuvattiin kertomalla, että ilmoittamatta jättäminen jättää tietynlaisen kuvan ja hakemuksiin reagoimattomuudella on negatiivinen vaikutus työnantajakuvaan. Standardisoitu viestintä esti sen, ettei tule tilanteita, ettei mitään kuuluisi. Esille nousi tilanne, jossa kaikille hakijoille ei ollut tullut selainviestiä eikä ollut tietoa siitä millaisia vaikutuksia tällä oli työnantajakuvalle.

Haastattelu työnantajamielikuvan rakentumisessa oli sitä, että haastattelussa tehtiin työnantajamainemarkkinointia sekä kerrottiin yrityksestä positiivisella tavalla. Asioiden hoitamiseen kuului asioiden hoitamisen tapa mielikuvan luojana, hakijoiden kohtaaminen mielikuvan luojana ja toiminnasta tullut hyvä kokemus työnantajakuva luojana. Asioiden hyvin hoitamisen ja asioiden hoitamisen korrektisti nähtiin johtavan positiiviseen työnantajakuvaan. Viestinnän laadukkuutta oli, ettei viestinnässä tulisi ylilyöntejä tai oikaisuja. Viestinnän laadukkuuteen liittyvä viestinnän ammattimaisuus liittyi työnantajakuvaan.

”kyllähän heillä jää siitä sitten mielikuvaa, että miten heitä on prosessissa heidät kohdattu, miten työnantaja hoitaa nämä asiat” (Haastattelu 10)

Yritystietämykseen kuuluivat maineen hallinta, yrityksen tunnusmerkkien esille tuominen ja tunnettavuuden luominen. Maineen hallintaan liittyen viestintä nähtiin osaksi mainetta ja sen nähtiin olevan imagokysymys. Viestinnässä huolehdittiin työnantajamaineen hallinnasta. Yrityksen tunnusmerkkien esilletuomista oli strategian näkyminen viestinnässä, arvojen esille tuominen rekrytointiviestinnässä, arvojen vaikutus taustalla kaikessa tekemisessä, arvojen heijastaminen rekrytointiviestinnässä ja viestinnällä vaikuttaminen siihen, miten hakijat kokevat arvot. Rekrytointiviestinnässä heijastuivat myös asenteet ja yrityskulttuuri. Viestinnän taustalla vaikutti yrityskuva ja viestinnällä pyrittiin korostamaan yhdenmukaisuutta. Viestinnällä luodaan myös tunnettavuutta.

”siinä yhdistyy meidän kaikki arvot, eli se rakentuu meidän tavasta toimia, siihen liittyy asenteet, että miten me palvelllaan meidän asiakkaita (...), niin sitten siitä osin mun tehtävistä se tarkoittaa sitä, että miten mä palvelen sitten niitä työnhakijoita, että se näkyy ihan suoraan siinä.” (Haastattelu 7)

Yrityksen kuvastaminen sisälsi erottautumisen, luotettavuuden kuvastamisen, heijastumisen ja aitouden. Viestinnän kautta haluttiin erottautua kilpailijoista sekä erottautua hyvänä ja fiksuna työnantajana. Haluttiin olla myös houkutteleva toimija. Luotettavuuden kuvastamista oli luotettavan työnantajan kuvan antaminen ja luotettavaksi yhteistyökumppaniksi kokeminen. Kaikkiaan rekrytointiprosessi nähtiin luottamuksen eleenä. Heijastumiseen liittyivät viestinnän jäykkyys ja epämiellyttävä viestintä mielikuvan luojana. Positiivissävytteisen ja luontevan viestinnän nähtiin luovan tietynlaista mielikuvaa. Pitkän ajan kuluttua lähetetty automaattinen hylkäysviesti tai tosi huonosti mennyt viestintä antavat tietynlaisen kuvan. Heijastumista oli, että työnhakija saa signaalin mukavasta yrityksestä ja viestinnän kautta kuvastettiin myös sitä, että yritys on laadukas yhteistyökumppani.

”Jos se oli jotenkin jäykkää tai epämiellyttävää niin sillon se mielikuva meistä jäis väistämättä erilaiseksi kun sillon kun se on positiivissävytteistä ja luontevaa” (Haastattelu 5)

Yrityksen kuvastamiseen kuului myös aitous. Aitouteen liittyen tuotiin esille, että työnantajakuvan tulee olla aitoa. Työnantajakuvan ei tule olla kiillotettua tai sellaista, mitä yritys ei ole.

8.4 Rekrytointiviestintää tulevaisuudessa z-sukupolvelle

Pro gradu-tutkielman kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, millaista rekrytointiviestinnän tulisi olla tulevaisuudessa Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten mukaan erityisesti z-sukupolven ajatellen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta tutkimuskysymykseen vastauksena muodostui kaksi pääluokkaa. Seuraavaksi tutkimustulokset esitellään pääluokittain.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten rekrytointiviestintää z-sukupolvelle kuvasivat roolien muuttuminen ja viestinnän käytänteiden muuttuminen (Taulukko 9). Taulukkoon 9 on koottu pää- ja yläluokat.

Taulukko 9. Rekrytointiviestintä tulevaisuudessa

Roolien muuttuminen	Viestinnän käytänteiden muuttuminen
<ul style="list-style-type: none"> - Työnantaja markkinointiasemaan - Viestinnän tasapuolistuminen - Hakijakeskeisyys - Nuori sukupolvi ohjauksen kohteena 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulevaisuuden viestintäkanavat - Viestinnän saatavuuden parantuminen - Viestinnän sisällön vaatimukset - Laadukkuuden turvaaminen

Roolien muuttumiseen tulevaisuuden rekrytointiviestinnässä kuului työnantaja markkinointiasemaan, viestinnän tasapuolistuminen, hakijakeskeisyys ja nuori sukupolvi ohjauksen kohteena. Työnantaja markkinointiasemaan sisälsi työnantajan markkinoimisen lisääntymisen, työnantajamielikuvaan huomioon kiinnittämisen ja hakijoille lähetettävän palautekyselyn käyttöönoton. Työnantajan markkinoinnin lisääntymistä olivat viestinnän markkinollisuus ja tapa, jolla tuodaan esille mitä on tarjolla. Työnantajan tulee markkinoida työpaikkaa. Viestintää pidetään yllä, vaikka hakuja ei olisi auki ja yrityksestä otetaan hakijaan yhteyttä tarpeen tullessa tai sopivan tehtävän löytyessä.

”keikahtaa entistä enemmän siihen, että kyl se täytyy myöskin sen työnantajan olla markkinoida, omaa työpaikkaa, mahdollisena työpaikkana ja houkutella niitä hyviä hakijoita tänne” (Haastattelu 3)

Työnantajamielikuvaan huomion kiinnittämistä kuvattiin sillä, että työnhakija saa käsityksen mukavasta yrityksestä ja signaalin siitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Viestinnän tulee olla sellaista, että yritys erottautuu kilpailijoistaan. Esille tuotiin myös, että nuoremmat kiinnittävät enemmän huomiota työnantajamielikuvaan. Hakijoille lähetettävän palautekyselyn käyttöönotto oli tulossa lähiaikoina. Viestinnän tasapuolistumista oli viestinnän vuorovaikutteisuus ja keskustelevaisuus tulevaisuudessa. Rekrytointi on aina kaksipuoleinen prosessi ja viestinnän toivottiin muuttuvan tasapuoliseksi yrityksen ja hakijan välillä.

Hakijakeskeisyyttä oli palautteen antaminen hakijoille, hakijalähtöisyyden vahvistuminen, hakijoiden tietämys prosessin tilanteesta tasavertaisesti, viestinnän henkilökohtaisuus, arvojen erilaisuus ja sukupolven merkityksettömyys. Palautteen antaminen hakijoille oli henkilökohtaisen palautteen antamista. Koettiin, että hakijat haluavat perusteluja ja nuoremmat hakijat kysyvät enemmän palautetta kuin vanhemmat hakijat.

Hakijalähtöisyyden vahvistuminen näkyi hakijalähtöisyyden lisääntymisenä, hakijoiden rohkeampana yhteydenottamisena ja isompina odotuksina viestinnälle. Nuoren sukupolven koettiin osaavan vaativan mitä heille hakijoina kuuluu ja heille tuli antaa mahdollisuus tehdä valintaa. Hakijoiden tietämys prosessin tilanteesta tasavertaisesti kuvasti sitä, että kaikilla on sama tieto, kaikki hakijat tietävät missä vaiheessa prosessi on ja jokainen hakija tietää onko prosessissa mukana. Tulevaisuudessa viestinnän henkilökohtaisuutta olivat personoidummat viestit sekä henkilökohtainen hyvä palvelu.

”uskon jotenkin sellaseen tosi henkilökohtaseen hyvään palveluun niinku rekrytoinnin tulevaisuudessakin” (Haastattelu 15)

Arvojen erilaisuuteen liittyen tuotiin esille tulevaisuuden työelämäsukupolven erilaiset arvot, joita olivat merkityksellinen työ, työn arvojen korostuminen, omien arvojen sopiminen yrityksen arvoihin, kokemuksellisuus, individualistiset tarpeet, osallistaminen, kokemus osallistumisesta ja oman elämän asiantuntijuus. Tärkeää hakijoille oli balanssin löytäminen työn, vapaa-ajan ja perheen suhteen. Suh-
tautuminen ylhäältä annettaviin ohjeisiin oli erilaista.

Sukupolven merkityksettömyys oli sitä, että eri sukupolvea olevien ihmisten nähtiin toivovan samoja asioita. Sukupolvesta riippumatta toivottiin vastausta, hakijan huomioimista ja hakemukseen reagoi-
mista. Viestinnässä nähtiin olevan samat periaatteet sukupolvesta riippumatta.

*”mitä enemmän sitä kaikenikäisiä ja eri sukupolven ihmisiä tässä niinku tapaa ja haastattelee, toi-
saalta ei ne oo mitään ihmeellisiä niinku erilaisia vaatimuksia tai odotuksia, että loppujen lopuksi
kaikki toivoo niitä samoja juttuja” (Haastattelu 15)*

Roolien muuttumista oli nuori sukupolvi ohjauksen kohteena, joka sisälsi työelämästä nuorille opet-
tamisen sekä nuorten rohkaisemisen ja tukemisen. Työelämästä nuorille opettaminen sisälsi työelä-
män pelisääntöjen läpikäymisen, työelämän pelisääntöjen tietämisen ja yritysmaailman tapoihin opet-
tamisen. Nähtiin hyväksi opettaa nuoret yritysmaailman erilaisuuteen sekä opettaa nuoret odottamaan
ja opettaa siihen, että on tiettyjä prosesseja.

*”mun mielestä on hyvä myös opettaa ne nuoret siihen, että ei yritysmaailma ehkä toimi ihan samalla
tavalla mihin ne on tottua siellä heidän privaattielämässä toimimaan, että täällä joutuu ehkä vähän
odottamaan ja on tiettyjä prosesseja” (Haastattelu 8)*

Nuorten rohkaiseminen ja tukeminen oli nuorten osaamisen arvostamista, nuorien kiittämistä rohkeu-
desta hakea ja nuorille hyvän kuvan jättämistä työelämästä. Viestinnän tuli olla myös positiivista ja
sellaista, että nuori uskaltaa hakea töitä jatkossakin. Nuorelle asian ilmoittaminen nähtiin olevan eri-
laista kuin aikuiselle.

Tulevaisuuden rekrytointiviestintä z-sukupolvelle näkyi myös viestinnän käytänteiden muuttumi-
sena, joita olivat tulevaisuuden viestintäkanavat, viestinnän saatavuuden parantuminen, viestinnän
sisällön vaatimukset ja laadukkuuden turvaaminen. Tulevaisuuden viestintäkanavia kuvasi moni-
kanavaisuus ja viestinnän välineet. Monikanavaisuudella tarkoitettiin sitä, että yritykseen saa yhtey-
den monien kanavien kautta ja yrityksellä on käytössä monia eri kanavia. Viestinnän välineillä ku-
vattiin viestintäkanavien valintaa. Esille tuotiin videoiden näyttäminen, sähköposti, whatsapp,

tekstiviesti ja instagram-livelähetys rekrytointiin liittyen. Sähköpostimaailmasta siirryttäisiin modernimpaan suuntaan ja käytössä olisivat nopeat vastauspalvelut hakijoiden yhteydenottoihin vastaamisessa. Viestintään toivottiin enemmän automaattisuutta ja enemmän näkyvillä oloa. Tekoälyyn hakijoille vastaajana ei uskota. Nuorten nähtiin viestivän mielellään kirjoittamalla ja kysyvän mielellään whatsapp:n kautta. Tuotiin esille myös, että kirjoittaminen on nuorille haastavaa ja oikeinkirjoituksen taso laskee koko ajan.

Viestinnän saatavuuden parantumiseen liittyivät viestinnän määrän lisääntyminen, jatkuva tavoitettavissa oleminen, viestinnän nopeutuminen ja viestinnän reaaliaikaistuminen. Tulevaisuudessa viestinnän määrän lisääntyminen oli tarkemmin sitä, että viestintää on mahdollisimman paljon ja hakijoille viestitään enemmän. Jatkuva tavoitettavissa oleminen oli enemmän saatavilla olemista molemmin puolin ja online-tilassa oloa koko ajan. Nuorempien todettiin olevan läsnä eri kanavissa koko ajan ja viestinnän välineiden olevan käytössä nuorilla koko ajan. Jatkuva tavoitettavissa oleminen oli myös sitä, että pystytään kysyä heti.

Viestinnän nopeutumista kuvattiin sillä, että vastausta odotettiin heti, tieto tulee mahdollisimman pian, viestintä on nopeampaa ja ei ole varaa jäädä pitkään odottamaan. Nuorempien todettiin reagoivan yhteydenottoihin nopeampaa. Viestinnän reaaliaikaistumista kuvattiin sillä, että viestinnän tulisi olla reaaliaikaisempaa ja mahdollisimman reaaliaikaista. Tulevaisuudessa tieto tulisi heti, kun se on olemassa. Hakijoille pystyisi päivittämään tietoa ja osan hakijoista tiputtaisi rekrytointiprosessin aikana pois.

Viestinnän sisällön vaatimuksia tulevaisuudessa kuvattiin positiivisen inhimilliseksi ja informatiiviseksi. Positiivisen inhimillinen kuvasti sitä, että viestinnässä tulisi olla ihmisyyttä, tunnetta, innostamista, rennompaa otetta ja sitä tulisi tehdä huumorin kautta. Viestinnän informatiivisuutta oli viestinnän tiiviys ja konkreettisuus nuorten kanssa. Nuorilla on halu tietää tarkasti, millaista työ on ja nuorille viestinnän tulisi olla informatiivista.

”se kohderyhmä on tosiaan nuoret, että se on mahdollisimman positiivista, mutta myös informatiivista” (Haastattelu 13)

Laadukkuuden turvaaminen nähtiin myös yhdeksi osaksi viestinnän käytänteiden muuttumista tulevaisuudessa. Viestinnän täytyy olla tulevaisuudessa vähintään sillä tasolla kuin se on nyt. Viestinnän tulee olla myös ammattimaista ja prosessi tulee hoitaa asiallisesti.

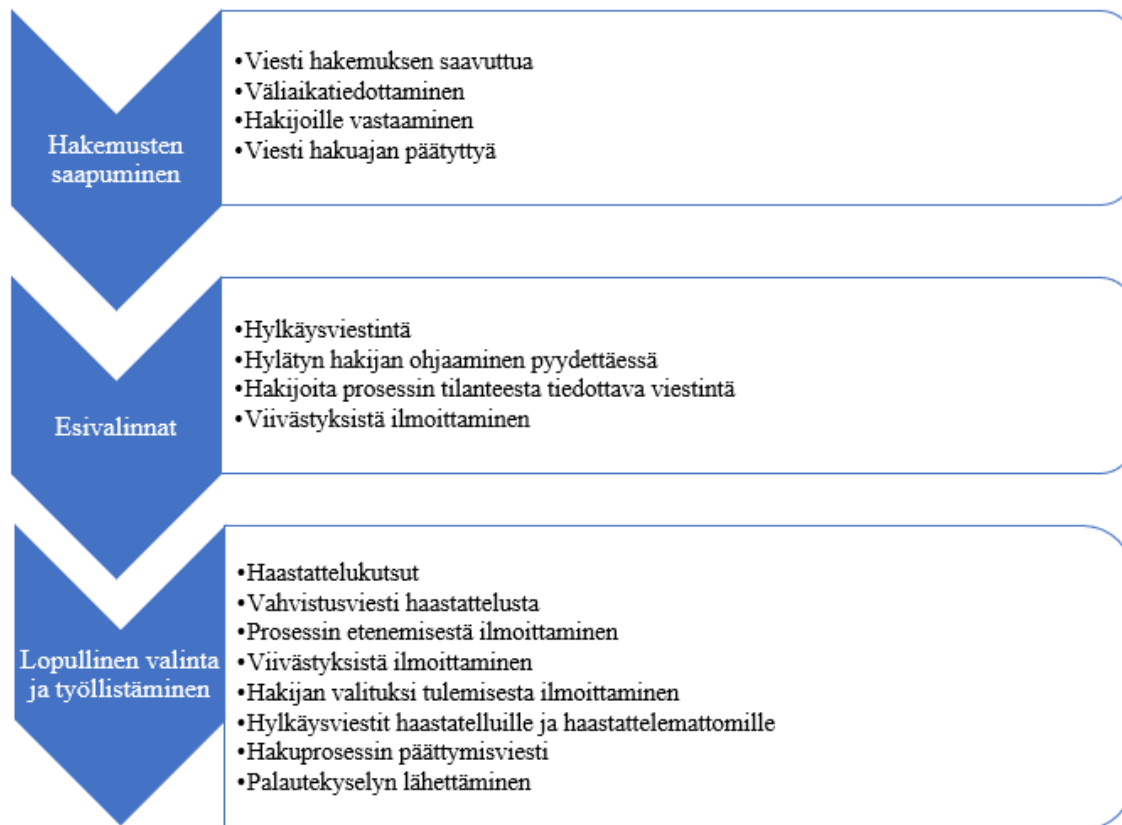
9 POHDINTA

Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena oli selvittää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteyksiä hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan yritysten näkökulmasta. Tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään rekrytointiviestintää ilmiönä ja löytyä sen taustalla vaikuttavia syitä ja tavoitteita. Pro gradu-tutkielmaa varten haastateltiin viittätoista (15) yritystä, jotka oli palkittu vuonna 2018 Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa. Kaikkiaan kampanjassa palkittuja yrityksiä oli 30. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulla ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Pohdinnassa tarkastellaan aluksi tutkimustuloksia, jonka jälkeen tarkastellaan tutkielman luotettavuutta. Pohdinta päättyy johtopäätöksiin, suosituksiin ja jatkotutkimusaiheisiin.

9.1 Tulosten tarkastelua

Pro gradu-tutkielmassa oli kolme tutkimuskysymystä, joista ensimmäinen pyrki selvittämään, millaista rekrytointiviestintää Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat hakemuksen jättämisen jälkeen. Rekrytointiviestintä on yleensä ymmärretty viestinnäksi, jota tehdään työnhakijoiden löytämiseksi (Allen ym. 2004; Carless 2007; van Birgelen ym. 2008). Tässä tutkielmassa rekrytointiviestintää käsiteltiin rekrytointiprosessissa hakemuksen jättämisestä rekrytointiprosessin päättymiseen saakka. Tutkimustuloksena oli, että Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat rekrytointiviestintää hakemusten saapuessa, esivalintoja tehtäessä, lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä sekä monia tavoitteita yhdistämällä.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttama rekrytointiviestintä hakemuksen jättämisen jälkeen on tiivistetty kuvioon 11. Kuvioista 11 voidaan huomata, että yritysten toteuttamasta rekrytointiviestinnästä voidaan löytää kaikkiaan 16 eri yhteydenottamisen kohtaa. Kuviossa 11 olevista yhteydenottamisen muodoista kaikki ei ole nimetty täysin samalla tavalla kuin tulososiossa.



Kuvio 11. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten yhteydenottamisen kohdat

Kuvio 11 tuo esille hyvin sen, kuinka monia eri yhteydenottamisen muotoja rekrytointiprosessista voidaan löytää ja siten se korostaa rekrytointiviestinnän tärkeyttä osana rekrytointiprosessia. Se tuo esille myös rekrytointiviestinnän tutkimisen tärkeyden rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Käytännön työelämän kannalta se nostaa rekrytointiviestinnän suunnittelun tärkeään asemaan. Näin monien eri rekrytointiviestinnän muotojen joukosta täytyy löytää yritykselle parhaiten sopivat viestinnän muodot, esimerkiksi se toteutetaanko hylkäämisestä viestintää reaaliaikaisesti eri vaiheisiin edetessä vai kokoavasta prosessin lopussa.

On hyvä huomata, että kuvio 11 on koonti kaikesta viestinnästä, jota haastatellut 15 yritystä toteuttavat. Siten osalla yrityksistä rekrytointiviestintä on yksinkertaisempaa kuin toisilla eikä yksikään yrityksistä käytä kaikkia näitä yhteydenottamisen muotoja viestinnässään. Osa viestinnästä on myös luonteeltaan sellaista, että sitä käytetään ainoastaan tarvittaessa. Esimerkkinä tästä on viivästyksistä ilmoittaminen. Osalla yrityksistä rekrytointiviestinnässä on myös vaihtelua eri rekrytoinneissa, esimerkiksi kesärekrytoinneissa saattoi olla väliaikatiedottamista. Rekrytointiviestinnän määrä on suurinta rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa lopullisia valintoja ja työllistämispäätöstä tehtäessä.

Rekrytointiviestinnän muotoja on tässä tutkielmassa löydetty paljon enemmän, kuin Feldman ja Klaas (2002, 186) ja Muenstermann ym. (2010, 933) tuovat esille. Feldman ja Klaas (2002, 186) suosittelevat, että rekrytointiviestinnän tulisi sisältää vähintään kolme osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat tieto hakemuksen vastaanottamisesta, tieto työpaikan täyttämisestä sekä yhteyshenkilön tietojen antaminen. (Feldman & Klaas 2002, 186.) Vastaavasti Muenstermannin ym. (2010, 933) case-tutkimuksessa tuotiin esille seuraavat yhteydenotot: esivalintavaiheessa lähetettävät hylkäysviestit, puhelinhaastattelun jälkeen jatkosta ilmoittaminen henkilökohtaisesti puhelimitse tai tekstiviestillä, seuraavan haastattelun jälkeen jatkoon pääsystä ilmoittaminen puhelimitse tai tekstiviestillä sekä haastattelusta jatkoon pääsemättömyydestä ilmoittaminen puhelimitse. (Muenstermann ym. 2010, 933).

Eri vaiheissa prosessia yritykset ottivat yhteyttä hakijoihin eri tavoilla. Hakemusten saapuessa käytettiin selainviestejä, automaattisia viestejä, sähköpostiviestejä ja sosiaalista mediaa. Esivalintoja tehtäessä viestintää tehtiin sähköpostitse ja soittamalla. Vastaavasti lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä viestintää toteutettiin järjestelmän kautta, puhelimitse soittamalla, sähköpostilla ja tekstiviestillä. Aiemmissa tutkimuksissa on mainittu yhteydenotot sähköpostiviestillä, puhelimitse sekä viestillä (esim. Muenstermann ym. 2010, 933).

Ensimmäinen yhteydenotto organisaation ja hakijoiden välillä on tärkeä. Se vaikuttaa suhteen varmuuteen eli siihen millaiseksi työnhakijat arvioivat heidän suhteensa, jos he tulisivat valituiksi organisaatioon. Vaikka kyseessä olisi automaattinen vastausviesti, se rakentaa positiivista suhdetta. (Walker ym. 2013, 1328, 1342.) Tiedon puuttuminen siitä onko työhakemus vastaanotettu, voidaan kokea myös loukkauksena (Smith 2017, 299). Myös tässä tutkielmassa ensimmäisen yhteydenoton tärkeys on ymmärretty, sillä haastatelluista yhtä lukuun ottamatta kaikki mainitsivat yhteydenotosta heti hakijan jätettyä hakemus. Yhteydenottamisen tapa vaihteli järjestelmästä lähtevän automaattiviestin, selainviestin sekä sähköpostilla vastaamisen välillä.

Ensimmäisen yhteydenoton merkitystä tiedolliseen ja ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen tiedon riittävyyden ja tiedon sensitiivisyyden näkökulmasta, Walker ym. (2015, 1002, 1006-1007) totesivat tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen olevan yhteyksissä ilmoitus hakemuksen vastaanottamisesta, ilmoitus milloin päätökset työpaikasta tehdään, hakijan nimen käyttäminen sekä sen kertominen mihin työtehtävään haettiin. Ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen oli yhteyksissä organisaation yhteystietojen kertominen, hakijan nimen käyttäminen sekä kiittäminen hakemuksesta. (Walker ym. 2015, 1006-1007.) Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten viestinnän sisältö sisälsi tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen yhteyksissä olevista tekijöistä ilmoituksen hakemuksen

vastaanottamisesta. Tutkielmassa ei tullut esille, että ensimmäisissä yhteydenotoissa olisi käytetty hakijan nimeä, kerrottu milloin päätökset tehdään tai kerrottu mihin työtehtävään haettiin. Ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta heidän viestinnässään oli kiittäminen hakemuksesta. Ensimmäisen viestin sisällössä voisi siten olla parantamisen varaan Walkerin ym. (2015) tutkimukseen peilaten.

Hylkäysviestintä on merkittävä osa rekrytointiviestintää. Kuten todettiin jo aiemmin teoreettisen katsauksen yhteydessä, jos 100 hakee ja yksi valitaan, myös 99 muulla on kokemuksensa yrityksestä (Miles & McCamey 2018, 756). Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat hylkäysviestintää kahdessa vaiheessa prosessia; esivalintoja tehtäessä ja lopullisia valintoja ja työllistämistä tehtäessä. Osa yrityksistä hoiti hylkäysviestinnän siten, että hylkäämisestä pyrittiin ilmoittamaan heti kun mahdollista eli esimerkiksi haastatteluvaiheeseen siirryttäessä. Osa vastaavasti ilmoitti hylkäämisestä vasta valintojen tekemisen jälkeen. Tietoa tilanteestaan saattoi joutua myös osa hakijoista odottamaan.

Hylkäysviestinnän sisältö vaihteli eri vaiheissa prosessia (Kuvio 12). Kaikkia kolmea eri hylkäysviestintää yhdistää hylkäämisestä kertominen, kiittäminen ja valintapäätöksessä vaikuttaneista asioista kertominen. Kiittämisen sisältö vaihteli eri vaiheissa prosessia. Esivalintoja tehdessä hakijoita kiitettiin hakemisesta ja ajan käyttämisestä. Haastattelun hakijan hylkäysviestinnässä kerrottiin, että hakijoita kiitetään hakemisesta ja vastaavasti haastattelematonta hakijaa kiitettiin hakemuksesta, osallistumisesta, mielenkiinnosta ja kiinnostuksesta yhtiötä kohtaan.

ESIVALINTOJA TEHTÄESSÄ

HYLKÄYSVIESTINTÄ

- Hylkäämisestä kertominen
- Todennäköisestä hylkäämisestä kertominen
- Kiittäminen
- Hakemisen arvostaminen
- Rekrytointiprosessissa mukana olleiden määrät
- Valintapäätöksessä vaikuttaneiden asioiden kertominen
- Hakemuksen säilyttämisestä kertominen
- Mahdollisista jatkoyhteydenotoista kertominen
- Toivotaan yrityksen kiinnostavan jatkossakin kokonaisuudessa ja työnantajana
- Sähköpostiosoitteen antaminen

LOPULLISIA VALINTOJA JA TYÖLLISTÄMISTÄ TEHTÄESSÄ

HAASTATELLUN HAKIJAN HYLKÄÄMINEN

- Hylkäämisestä kertominen
- Kiittäminen
- Jatkohaastatteluun kutsuttujen määrä
- Valintapäätöksessä vaikuttaneet asiat

HAASTATTELEMATTOMAN HAKIJAN HYLKÄÄMINEN

- Hylkäämisestä kertominen
- Kiittäminen
- Valintapäätöksessä vaikuttaneiden asioiden kertominen
- Hakijan ohjaaminen hakijana pysymiseen
- Hakijan rohkaiseminen hakemaan yritykseen tulevaisuudessa

Kuvio 12. Hylkäämisestä viestiminen eri vaiheissa rekrytointiprosessia

Hylkäysviestinnän sisältö vaikuttaa olevan moninaisinta esivalintoja tehtäessä. Hylkäysviestinnässä eroavaisuuksia oli siinä, että haastattelematonta hakijaa hylätessä esille ei tuotu prosessissa mukana olleiden määrää. Esivalintoja tehtäessä ja haastattelematonta hakijaa hylätessä tuotiin esille toive hakijan kiinnostuksesta yritystä kohtaan myös tulevaisuudessa ja ohjattiin hakemisessa myös jatkossa, kun taas haastatellun hakijan hylkäämisessä tästä ei mainittu. On hyvä huomioida, että haastatellun hakijan hylkäämiseen liittyen tuotiin esille, että hylkääminen toteutettiin henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Esille nousi myös, että hylkäyssoittoihin ei ollut ohjeistusta ja toisaalta se, että haastattelun jälkeen hylätyille lähetettävään sähköpostiin oli ohjeistus. Viestinnän henkilökohtaisuus tässä vaiheessa saattaa vaikuttaa siihen, ettei hylkäämistä tässä vaiheessa osata kuvata kovin yksityiskohtaisesti.

Tutkielmassa mukana olevista yrityksistä yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että esimiehet saattavat unohtaa lähettää ei kiitos-kirjeitä. Tällöin henkilöstöhallinnosta muistetaan, kysellään ja opetetaan esimiehiä, ettei viestejä unohdetaisi. Täten tämän tutkielman perusteella ongelmana ei näytä olevan, ettei hylkäysviestejä lähetettäisi. Toisin kun esimerkiksi Waungin & Brice (2007, 2063) tutkimuksessa, jossa neljännes tutkituista ei ollut saanut tietoa hylkäämisestä ollenkaan. Hylkäämisestä ilmoittaminen on aiemmassa tutkimuksessa nähty tärkeäksi. Tutkimuksessa on todettu, että työnhakijoilla, jotka eivät saaneet tietoa hylkäämisestä, oli negatiivisempi kuva organisaatiosta ja vähemmän

positiivisia aikomuksia organisaatiota kohtaan. Organisaation koettiin myös ilmaisevan vähemmän kohteliaisuutta ja kunnioitusta sekä koettiin, ettei organisaatio täyttänyt velvoitteitaan ja sitoumuksiaan. (Waung & Brice 2007, 2066-2067.) Haastatellut yritykset toivat yleisesti viestinnästä esille sen, että viestittämättömyys koettiin vanhanaikaisena, pöyristyttävänä ja kauheana. Esille tuotiin se, ettei haluttu, että omalta kohdalta tule ikinä tapahtumaan sitä, ettei mitään kuuluisi. Tämä voidaan nähdä myös edellä mainitun Waung & Brice (2007) tutkimuksen valossa tärkeäksi.

Hylkäysviestinnän sisältöön kuului tässä prosessissa kaikissa vaiheissa valintapäätökseen vaikuttaneista syistä kertominen. Tämän tarpeellisuudesta voidaan tutkimustulosten mukaan löytää molemmien puoleista argumentaatiota. Waungin & Bricen (2007, 2059) mukaan psykologisen sopimuksen näkökulmasta tilastollisesti merkittävää eroa ei ollut niiden välillä, jotka saivat ilmoituksen lisäksi palautteen hylkäämisen syistä, kun verrattiin niihin, jotka saivat ilmoituksen hylkäämisestä. Ajantasaisen ja ennakoivan palautteen antaminen työnhakijoille rekrytointiprosessi on järkevää (Boswell ym. 2003,33). Uudemmassa tutkimuksessa hakijat kertoivat myös kokeneensa palautteen puutteen stressaavana, turhauttavana ja harmillisena (Smith 2017, 309). Myös nuorten ammattilaisten ajatuksia tarkastelevassa selvityksessä 92% pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä palautetta syistä, joiden vuoksi häntä ei valittu (aTalent Recruiting 2018,24).

Tulisiko viestinnän olla rekrytointikohtaista vai samanlaista rekrytointiprosessista riippumatta? Tämä kysymys on tätä tutkielmaa hyvin kuvastava. Kaikissa kolmessa rekrytointiprosessin vaiheessa esiintyy tämä asia; osalla viestintä on rekrytointikohtaista ja osalla samanlaista rekrytointiprosessista riippumatta. Teema nousee esille myös rekrytointiviestinnän monien tavoitteiden osuudessa. Samanlaiseen eli standardiin viestintään liitetään tässä tutkielmassa rekrytoinnin tasalaatuisuus, kaikkien hakijoiden saama sama kokemus, helppous ja turvallisuus. Standardisoitua viestintää voi olla myös prosessin standardius, jossa on kuvattu, millainen rekrytointiprosessi on ja miten siinä viestitään. Rekrytointikohtainen viestintä voidaan nähdä tulosten kautta inhimillisemmäksi, henkilökohtaisemmaksi ja muunneltavaksi.

Tutkimuskirjallisuus ei anna tämän tutkielman ohessa asialle yksiselitteistä vastausta. Saksin ja Uggerslevin (2010, 363) tulokset nostavat esille yksityiskohtaisen tiedon. Yksityiskohtaisen tiedon voisi nähdä tarkoittavan räätälöidympää viestintää. Tutkimuksissa tärkeämmäksi näyttää kuitenkin muodostuvan se, että viestintää ylipäättänsä on. Tästä kertoo esimerkiksi se, että tiedon puute aiheuttaa negatiivisia reaktioita (Breugh & Starke 2000) sekä jo edellä mainittu Waung & Brice (2007, 2059) tutkimus siitä, että psykologisen sopimuksen kannalta tilastollisesti merkittävää eroa ei ollut niiden

välillä, jotka saivat ilmoituksen lisäksi palautteen hylkäämisen syistä, kun verrattiin niihin, jotka saivat ilmoituksen hylkäämisestä. Myös Smith (2017, 314) tuo esille, että mikä tahansa viestintä voi vaimentaa työnhakijoiden pettymystä tilanteissa, joissa he ovat kokeneet loukkauksen. Vaikkeivat edellä mainitut lähteet suoraan vastaa kysymykseen, niiden perusteella tärkeämmäksi asiaksi voi kuitenkin ajatella muodostuvan se, että ylipäättensä viestitään. Myös tässä tutkielmassa asia on löydettävissä. Sen kysymyksen osalta, tulisiko viestinnän olla räätälöityä vai standardisoitua, tarvittaisiin tarkempaa tutkimusta siitä, mitä hakijat arvostavat ja odottavat.

Rekrytointiviestinnälle asetetaan monia eri tavoitteita. Tässä tutkielmassa näitä tavoitteita olivat hakijoille suuntaaminen, sopivien käytänteiden kautta toteuttaminen, viestinnän vaatimusten täyttäminen ja vaikuttamaan pyrkiminen. Tavoitteiden suuri määrä herättää kysymys siitä, pystyvätkö yritykset viestinnällään vastaamaan kaikkiin tavoitteisiin? Mikä tavoite on tärkein? Mitä tavoite on merkityksellisin hakijoiden kannalta? Entä yritysten? Rekrytointiviestinnän tavoitteiden asettaminen nelikenttään (kuvio 10) tuo yhden mahdollisuuden tarkastella sitä mihin tavoitteisiin yritys haluaa keskittyä ja tehdä myös mahdollisesti valintoja siinä keskittykö rekrytointiviestinnässään työnhakijan vai yrityksen näkökulmaan ja onko viestinnän luonne enemmän pragmaattinen vai vaikuttava. Nelikenttä tuo tutkimustulokset myös helpommin hahmotettavaan muotoon. Kaikkiaan tätä aihetta olisi kuitenkin hyvä jatkossa tarkastella enemmän sekä myös yritysten tasolla miettiä mitä rekrytointiviestinnällä halutaan tavoitella ja mistä lähtökohdista sitä tehdään.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia yhteyksiä Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten näkökulmasta rekrytointiviestinnällä on hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. Palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä kuvastivat viestinnän merkitys, sisällölliset valinnat, konkreettiset valinnat, lämmin kohtelu ja haastattelun keskeisyys. Rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvan välistä yhteyttä kuvastivat yhteyden olemassaolon ymmärtäminen, rekrytointiviestinnän eri osa-alueiden merkitys, yritystietämys ja yrityksen kuvastaminen.

Hakijakokemus on teema, josta puhutaan rekrytointialan keskusteluissa. Tässä pro gradu-tutkielmassa mukana olleet yritykset tunnistivat hakijakokemuksen ja viestinnän välisen yhteyden. Osa näki sen yhteyden tärkeämpänä kuvatessaan hakijakokemuksen kulminoituvan viestintään, kun taas vastaavasti osa toi esille viestinnän olevan osa hakijakokemuksen muodostumista. Aiemmin tutkimuksessa on tuotu esille hakijakokemuksen muodostumiselle olevan merkityksellisintä viestintä ja ajoitus. Viestinnässä erityisesti hakijan epävarmuuden vähentäminen nähtiin tärkeäksi. (Virtanen ym.

2017, 262.) Myös Miles & McCamey (2018, 760) ovat todenneet viestinnän olevan avaintekijä hakijakokemuksen kannalta.

Haastattelujen kautta esille tulleet tulokset voidaan jaotella myös positiivista ja negatiivista hakijakokemusta luoviin sekä yhteyden olemassaolon ymmärrettäviin tekijöihin (taulukko 10). Taulukossa 10 edellä esitellyt tutkimustulokset on ainoastaan jaoteltu toisin kuin tulososassa niiden käsittelemisen helpottamiseksi. Tällä tavoin esiteltynä tulokset ovat paremmin hyödynnettävissä myös käytännön työelämässä.

Haastattelut toivat esille, että positiivisesti hakijakokemukseen olivat yhteyksissä hakijoiden tiedottaminen, sisältäen prosessista ja hakijan tilanteesta tiedottamisen, hakijoiden kysymyksiin vastaaminen, ajallaan tulevat viestit, viestien oikea-aikaisuus, henkilökohtaisuus, hyvä palvelu sekä viestinnän määrä ylittämällä hakijoiden odotukset, viestimällä ylipäättänsä ja viestimällä runsaasti. Positiivista hakijakokemusta loivat myös inhimillisyys, räätälöidyt viestit ja selkeä viestintä. Negatiivista hakijakokemusta nähtiin luovan hakijoiden tietämättömyys, viestittämättömyys, haastattelijan tyly tai työkeä käytös, epämääräiset viestit, massaviestin oloinen viestintä, viestinnän kasvottomuus sekä viestintä, joka ei anna hakijalle mitään. Tässä tutkielmassa useat positiivista ja negatiivista hakijakokemusta luovista asioista näyttivät olevan toisilleen vastakkaisia.

Taulukko 10. Hakijakokemukseen yhteydessä olevat tekijät

Positiivista hakijakokemusta luovat	Negatiivista hakijakokemusta luovat	Yhteyden olemassaolon ymmärtäminen
<ul style="list-style-type: none"> - Hakijoiden tiedottaminen - Hakijoiden kysymyksiin vastaaminen - Ajallaan tulevat viestit - Viestien oikea-aikaisuus - Henkilökohtaisuus - Hyvä palvelu - Viestinnän määrä - Inhimillisyys - Räätälöidyt viestit - Selkeä viestintä 	<ul style="list-style-type: none"> - Hakijoiden tietämättömyys - Viestittämättömyys - Haastattelijan tyly tai työkeä käytös - Epämääräiset viestit - Massaviestin oloinen viestintä - Viestinnän kasvottomuus - Viestintä, joka ei anna hakijalle mitään 	<ul style="list-style-type: none"> - Hakijoille vastaaminen - Haastattelukutsu - Viestinnän tyyli - Videoiden käyttö - Viestien merkityksellisyys - Prosessin läpivieminen - Kontaktoimisen tärkeys - Hakijoiden huomioiminen - Haastattelutilanteessa toimiminen - Luottamuksellisuus

Hakijakokemusta tutkiessaan Virtanen ym. (2017) totesivat viestinnän puutteen ja viestinnän ajoituksen vaikuttavan negatiiviseen hakijakokemukseen. Heidän tutkimuksessaan negatiivista hakijakokemusta kuvaavissa tarinoissa tuloksesta ilmoittamisen kuvailtiin tapahtuvan yleensä sähköpostitse

usealle hakijalle menevänä massaviestinä. (Virtanen ym. 2017, 257, 260.) Samankaltaisuutta on siis tämän tutkielman tuloksiin, jossa massaviestin oloinen viestintä nähtiin negatiivista hakijakokemusta luovaksi. Samoin tässä tutkielmassa viestittämättömyys nähtiin negatiiviseen hakijakokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Virtasen ym. (2017, 260) tutkimukselle vastakkaisesti viestinnän ajoitukseen liittyvien asioiden nähtiin tässä tutkielmassa luovan pelkästään positiivista hakijakokemusta. Haastattelijan käytökseen liittyen tylyn tai töykeän käytöksen nähtiin aiheuttavan negatiivista hakijakokemusta, joka on yhteneväinen Boswellin ym. (2003, 34) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin haastattelutilanteessa rekrytoijan huonolla käytöksellä olevan negatiivia vaikutuksia työnhakijan päätöksiin, kun taas rekrytoijan hyvällä käytöksellä ei ollut vahvaa merkitystä. Myös tässä tutkielmassa haastattelijan käytöksestä ei mainittu positiivisen hakijakokemuksen yhteydessä. Vastaavasti Virtanen ym. (2017, 255) totesivat haastattelijan roolin nousseen esille positiivisesti.

Haastateltavat toivat esille myös asioista, joiden osalta yhteys ymmärrettiin, mutta ei tuotu selvästi esille sitä, oliko yhteys negatiivinen, positiivinen vai molemmin suuntainen. Nämä tekijät ovat taulukossa 10 merkittynä osa-alueeseen yhteyden olemassaolon ymmärtäminen. Tällaisia tekijöitä olivat hakijoille vastaaminen, haastattelukutsu, viestinnän tyyli, videoiden käyttö, viestien merkityksellisyys, prosessin läpivieminen, luottamuksellisuus, kontaktoimisen tärkeys, hakijoiden huomioiminen sekä haastattelutilanteessa toimiminen sisältäen haastattelun sujumisen, hakijan huomioimisen ja tiedon antamisen haastattelussa. Miles ja McCarthy (2018, 758) näkevät vuorovaikutuksen laadun vaikuttavan hakijakokemukseen ja tärkeiksi tekijöiksi hakijakokemuksen rakentumisen kannalta prosessit, käytännöt ja kohtaamiset. Tekijöiden osalta, joiden yhteyden negatiivisuutta tai positiivisuutta ei tuotu esille, voitaisiin hyvin ajatella vaikuttavan nimenomaan vuorovaikutuksen laatu. Näiden tekijöiden osalta voisi helposti ymmärtää, että tekijöiden yhteys saattaisi olla molemmin puoleinen siten, että esimerkiksi haastattelukutsun tai hakijoiden kontaktoimisen voi hoitaa hyvin tai huonosti, jolloin hakijakokemukseen vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Tämän tutkielman perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, millainen näiden tekijöiden välinen yhteys on.

Toteuttivatko Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset itse hakijakokemukselle suotuisaa rekrytointiviestintää? Yritysten toteuttamaa viestintää voidaan arvioida yritysten esille tuomien hakijakokemukseen vaikuttavien positiivisten ja negatiivisten tekijöiden näkökulmasta. Kaikkia hakijakokemuksen kohdalla esille nostettuja tekijöitä ei voida näillä tiedoilla tarkastella. Kaikki haastatellut yritykset toteuttivat rekrytointiviestintää, täten negatiivista hakijakokemusta yritysten mukaan

aiheuttava viestittämättömyys ei ole osa näiden yritysten viestintää. Yritykset jakautuvat sen suhteen, että osassa käytettiin räätälöityjä viestejä ja osassa standardeja viestejä. Näiden osalta räätälöidyt ja henkilökohtaisuus nähtiin positiivisen hakijakokemuksen tekijöinä, kun taas viestinnän kasvottomuus ja massaviestin oloinen viestintä olivat negatiivisen hakijakokemuksen tekijöitä.

Viestinnän ajoitus näyttäytyi näiden yritysten osalta positiivisesti, vaikka tuotiin myös esille, että ajankohdan valinta hylkäämisen osalta on haaste. Hakijoiden tiedottamiseen liittyen rekrytointiviestinnän yhtenä tavoitteena oli hakijoille suunnattu viestintä, jonka osana hakijoiden tilannetietoisuuden vahvistaminen, joka on hakijoille tiedottamista. Viestinnän määrän osalta tuotiin esille molempia kantoja sekä sitä, että tietoa tulee paljon, että toista puolta, jonka mukaisesti viestitään liian vähän. Viestinnän selkeys ja merkityksellisyys tuotiin esille myös rekrytointiviestintää yleisesti kuvattaessa. Viestinnässä nähtiin tärkeiksi tarkoituksellisuus ja ymmärrettävyys. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset toteuttivat siten omien kriteereidensä mukaisesti sekä positiivista että negatiivista hakijakokemusta luovaa viestintää. Positiivisen hakijakokemuksen kriteerit täyttävää viestintää oli enemmän kuin negatiivisen.

Hakijakokemuksesta ovat aiemmin tehneet pro gradu-tutkielmia ainakin Salonen (2017), Hatakka (2016) ja Virtanen (2017). Näistä ainoastaan Salosen (2017) pro gradu-tutkielma on saatavilla internetissä. Hänen tutkielmassaan hyvän hakijakokemuksen edellytyksiä viestintään liittyen olivat avoin ja nopea viestintä, informatiivinen tiedotus, palautteen antaminen, rento haastattelutilanne, vuorovaikutuksen henkilökohtaisuus (Salonen 2017, 65). Näistä tässä tutkielmassa nousivat esille avoimuus osana hakijoille tiedottamista, viestinnän selkeys sekä henkilökohtaisuus. Palautteen antaminen ei sen sijaan tullut esille tässä tutkielmassa. Pro gradu-tutkielmassaan Tuuri (2017) tarkasteli kesätyötä hakevien henkilöiden kokemuksia ja kertoi haastateltujen henkilöiden tuoneen viestintään liittyen negatiivisina asioina yrityksen kommunikoinnin massaviestein, yrityksen kommunikoinnin tapahtuneen myöhässä sekä sen, ettei yrityksestä kuulu mitään (Tuuri 2017, 70). Tässä on yhtäläisyyksiä tämän tutkielman tuloksiin viestittämättömyyden ja massaviestin oloisen viestinnän osalta.

Työnantajakuva on käsitteenä hankalampi ymmärtää kuin hakijakokemus. Myös tämän pro gradu-tutkielman tulosten tasolla asia näyttäytyy siten, että hakijakokemukseen liittyvät tekijät ovat paljon yksityiskohtaisempia verrattaessa työnantajakuvaan liittyviin tekijöihin. Työnantajakuva ja rekrytointiviestinnän väliseen yhteyteen liittyen voidaan todeta palkittujen yritysten tunnistavan näiden kahden tekijän välinen yhteys. Yhteyden olemassaolon ymmärtämistä korosti sen esille tuominen,

että yhteys oli todentunut esimerkiksi sen kautta, että tietyistä oppilaitoksista oli tullut enemmän hakemuksia.

Yhteyteen liittyen tuotiin esille myös yhteyden vähäisyys, jota kuvattiin esimerkiksi sillä, että rekrytointiprosessin aikana työnantajakuvalle ei voi tehdä kovin paljon. Haastatteluissa tämä näkyi myös siten, että haastateltavat ymmärsivät työnantajakuva ja viestinnän välisen yhteyden yleensä ennen hakemuksen jättämistä, mutta huonommin prosessin tässä vaiheessa. Myös kirjallisuus käsittelee työnantajakuva tässä vaiheessa prosessia tai siinä merkityksessä, millainen työnantajakuva hakijalla on ennen prosessin alkua. Esimerkiksi positiivisen kuvan työnantajasta omaavilla työnhakijoilla on todennäköisemmin halu hakeutua työpaikkaan (Agrawal & Swaroop 2009, 45; Knox & Freeman 2006, 707) ja positiivinen maine vaikuttaa työnhakijoiden päätöksiin rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa (Boswell ym. 2003,33).

Työnantajakuva ja rekrytointiviestinnän välisen yhteyden olemassaoloa vastaavasti voidaan puolustaa tutkimuksen kautta esimerkiksi sillä, että työnhakijoiden saamat tiedot organisaatiosta rekrytointiprosessin jälkeen vaikuttavat hakijan kertomiin asioihin sekä hakijan palveluiden ja tuotteiden hankkimisiin (Cable & Turban 2001, 158). Myös Heilmann (2010, 139,142) tuo esille rekrytoinnin hyvän laadun merkityksen työnantajabrändille ja toteaa, että organisaatioissa rekrytointiviestintä tulisi olla nähdä osaksi yrityksen organisaatiokuvan markkinoimista. Slaughter, Cable ja Turban (2014, 1149, 1156) tutkivat rekrytointitapaamisten yhteyttä työnantajakuvaan sekä työnhakijoiden työnantajauskomusten vahvuutta. He totesivat, että myös rekrytointiprosessin myöhemmillä vaiheilla on merkityksensä työnantajauskomuksille. (Slaughter ym. 2014, 1156.) Täten tutkimuksessa on myös tämän tutkielman lisäksi todettu yhteyden olemassaolo.

Tutkielmassa nousi esille työnantajakuva syntymisen hakijakokemuksen kautta. Milesin & McCameyn (2018, 757) hakijakokemuksen prosessimalli tuo esille tämän myös. Rekrytointiprosessin kautta syntyvällä hakijakokemuksella on vaikutuksesta työnantajakuvaan. (Miles & McCamey 2018, 757.) Myös Virtanen ym. (2017, 259) yhdistävät hakijakokemusta käsittelevässä tutkimuksessaan suoraan hakijakokemukseen liittyvien tekijöiden olevan tärkeä tekijä mielikuvan muodostamiselle yrityksestä. Voisiko tämä näkemys osaltaan selittää sitä, minkä takia työnantajakuvaan ja rekrytointiviestinnän välistä yhteyttä kuvastamaan ei löydy yhtä yksityiskohtaisia asioita kuin esimerkiksi hakijakokemuksen ja rekrytointiviestinnän välille?

Viestinnällä nähtiin kuitenkin pystyvän heijastamaan asioita yrityksestä sekä vaikuttamaan hakijoiden yritystietämykseen. Rekrytointiviestintä mahdollisti myös erottautumisen. Työnantajakuvaan aitous nähtiin tärkeänä. Työnantajakuvaan määritelmä, jonka mukaisesti työnantajakuvalle tarkoitetaan käsityksiä, joita työnhakijalla on työnantajasta ja organisaation eri ominaisuuksista (Cable & Turban 2001, 125) kuvastaa hyvin näitä tutkimustuloksia. Esimerkiksi tutkimustulosten yrityksen tunnusmerkkejä, kuten arvoja, yrityskulttuuria ja strategiaa, esille tuomalla, työnhakija saa tietoa työnantajan ja organisaation eri ominaisuuksista, joka luo sitten työnantajakuva.

Yksittäisiä rekrytointiviestinnän osa-alueita, joilla nähtiin olevan yhteys työnantajakuvaan, olivat viestittämättömyys, haastattelu, asioiden hoitaminen ja viestinnän laadukkuus. Viestinnän laadukkuutta oli ammattimaisuus sekä ylilyöntien ja oikaisujen välttäminen. Huolellisesti kirjoitettujen ja positiivisten hylkäys- tai hyväksymiskirjeiden on todettu saattavan vaikuttaa positiiviseen kuvaan yrityksestä (Feinberg ym. 1996, 70). Huolellisen kirjoittamisen voi nähdä vastaavan tämän tutkimuksen osalta viestinnän laadukkuutta. Toisaalta myös tämän tutkielman tulos asioiden hyvin ja korrektilä hoitamisesta ja sen yhteydestä positiiviseen työnantajakuvaan, voisi ajatella puhuvan samasta asiasta. Työnantajakuvaan liittyen tässä tutkielmassa ei nouse esille viestinnän positiivisuus.

Haastattelutilanne on noussut esille tässä tutkielmassa työnantajakuva ja hakijakokemusta käsiteltäessä. Haastattelutilanteen kuulumista osaksi tutkimustuloksia mietittiin prosessin aikana. Haastattelutilanteen vähäiseen näkyvyyteen tämän tutkielman tuloksissa saattaa vaikuttaa, ettei haastattelutilanteesta erikseen kysytty. Tämä oli tietoinen valinta siinä mielessä, että haastattelutilanne on oma erityinen osansa rekrytointiprosessia. Haastatteluissa nousi kuitenkin joissakin kohdissa esille haastattelutilanne. Nämä otettiin mukaan tutkimustuloksiin siitä syystä, että tässä tutkielmassa määritelty rekrytointiviestintä ei sulje pois haastattelutilannetta.

Kolmas tutkimuskysymys suuntautui rekrytointiviestinnän tulevaisuuteen. Tulevaisuuden arvioiminen on hankalaa, sillä todellisuudessa meillä on vain tämä päivä, huomista emme tiedä. Haastattelijien yritysten osalta tämä näyttäytyy vastauksissa varovaisuutena eivätkä vastaukset suuntaudu kovin pitkälle tulevaisuuteen. Kolmanteen tutkimuskysymyksen tutkimustuloksena oli, että vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkituille yrityksillä tulevaisuus näyttäytyi roolien muuttumisena ja viestinnän käytänteiden muuttumisena. Roolien muuttumista kuvaavat työnantaja markkinointiasemaan, viestinnän tasapuolistuminen, hakijakeskeisyys ja nuori sukupolvi ohjauksen kohteena.

Vuoden 2019 alussa työvoimapulasta kärsi 54 ammattia. Edellisenä vuonna vastaava luku oli 39 ammattia ja kaksi vuotta sitten 24 ammattia. Tarkasteltavia ammatteja oli 200. (Ammattibarometri 2019.) Työvoimapulan voisi nähdä olevan yksi syy vaatimukselle työnantajan markkinointiasemaan siirtymistä, viestinnän tasapuolistumisesta ja hakijakeskeisyydestä. Työnantajan markkinointiasemaan siirtymistä perusteltiin haastatteluissa sillä, että työnantajan täytyy houkutella hyviä hakijoita tänne. Viestinnän tasapuolistuminen toi esille vuorovaikutteisuutta, keskustelevuutta ja rekrytoinnin kaksisuuntaisuutta.

Hakijakeskeisyyteen kuului osana palautteen antaminen hakijoille. Palautteen saaminen on osa y-sukupolven ominaisuuksia (esim. Smith & Galbraith 2012, 141; Hershatter & Epstein 2010, 218; Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5). Tämä näkyi haastattelujen perusteella jo tällä hetkellä siten, että nuoremmat hakijat kysyvät jo tällä hetkellä enemmän palautetta. Haastatteluissa tuotiin esille vallalla olevaa palautteen antamisen kulttuuria ja osa yrityksistä antoi hakijoille palautetta jo tällä hetkellä. Tutkimuksissa on todettu, että palautteen puute on koettu stressaavana, turhauttavana ja harmillisena (Smith 2017, 309) ja ajantasaisen sekä ennakoivan palautteen antaminen rekrytointiprosessissa on järkevää (Boswell ym. 2003, 33). Siten tämän osa-alueen tunnistaminen osaksi tulevaisuuden rekrytointiviestintää voidaan nähdä perusteltuna asiana. Toisaalta voidaan miettiä sitä kuvastaako tämä tilannetta jo nyt työelämässä olevan sukupolven osalta vai onko tämä ominaisuus osa myös tulevaisuudessa työelämään astuvaa sukupolvea?

Haastatteluissa tunnistettiin toisaalta myös sukupolven merkityksettömyys toteamalla, että itse asiassa eri sukupolvea olevat ihmiset haluavat samoja asioita. Tätä voi miettiä siitä näkökulmasta, että onko rekrytointiviestintä itse asiassa ennemmin tiettyssä ajassa toteutettua kuin tietylle sukupolvelle toteutettua? Esimerkiksi jo edellä esitelty palautteen saaminen kuvattiin tällä hetkellä vallalla olevaksi kulttuuriksi. Myös esimerkiksi viestinnän käytänteiden muuttumisessa esille tuodut monikanavaisuus ja jatkuva tavoitettavissa oleminen voidaan nähdä nykyajan ilmiönä, jolloin tulemme saman kysymyksen eteen; onko kyseessä ilmiö vai sukupolvi?

Myös tieteellisessä tutkimuksessa on ajoittain haastettu sukupolven määritelmä. Esimerkiksi Guillot-Soulez & Soulez (2014, 329) kuvaavat tutkimuksessaan y-sukupolven olevan heterogeeninen joukko ja haastavat siten sukupolven määritelmän. X- ja y-sukupolvea tutkittaessa todettiin myös erojen sukupolvien välillä olevan vähäiset ja ryhmien väliltä löytyvän ennemmin samankaltaisuuksia (Vokic & Vidovic 2014, 237, 239). Haastatteluissa esille noussut nuoren sukupolven näkeminen ohjauksen kohteena, näkee myös nuoret ennemmin elämänvaiheen kuin sukupolven kautta.

Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkitut yritykset tunnistavat hyvin y-sukupolven liitettyjä arvoja. Haastatteluissa esille tulleista arvoista myös tutkimuksellisesti y-sukupolven arvoiksi on löydettävissä ainakin merkityksellinen työ (Smith & Galbraith 2012, 137-138), työn arvojen korostuminen (Hershatter & Epstein 2010, 217), omien arvojen sopiminen yrityksen arvoihin (Firfiray & Mayo 2017, 644), balanssin löytämisen tärkeys (Kuron ym. 2015, 1003, Ng ym. 2010, 282). Näiden arvojen löytäminen tutkimuksellisesti herättää kysymyksen siitä kuuluvatko nämä arvot myös osaksi tässä tutkielmassa tarkoitettua z-sukupolvea vai ovatko ne edellisen sukupolven arvoja? Voisivatko tässä tutkimuksessa muut esille nousseet arvot kuvata sitten z-sukupolvea? Näitä arvoja tässä tutkielmassa olivat individualistiset tarpeet, osallistaminen, kokemus osallistumisesta, oman elämän asiantuntijuus, suhtautuminen ylhäältä annettaviin ohjeisiin on erilaista sekä kokemuksellisuus.

Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet siihen, että tietoa on saatavilla jatkuvasti (Hershatter & Epstein 2010, 213). Tätä sukupolven piirrettä hyvin vastaavat yritysten esille tuoma viestinnän saatavuuden parantuminen, jonka osana ovat viestinnän reaaliaikaistuminen, viestinnän nopeutuminen, viestinnän määrän lisääntyminen ja jatkuva tavoitettavissa oleminen. Tämä näyttäytyy myös viestinnän välineissä, kun esille tuodaan nopeat vastauspalvelut. Muutoin viestinnän välineet kuvaavat pääasiassa jo tällä hetkellä käytössä olevia välineitä tuoden esille sähköpostin, tekstiviestin ja what's app:n. Toisaalta tuodaan esille myös, että viestinnän välineissä siirryttäisiin sähköpostimaailmasta modernimpaan.

Tuloksissa huomioitavaa on sosiaalisen median ja teknologian melko vähäinen näkyminen. Näihin teemoihin liittyen yritykset käyttivät tällä hetkellä sosiaalista mediaa haun päättyessä kiittämällä hakemuksista ja tiedottamalla hakemusmääristä, edellisen kesän työntekijöiden facebook-ryhmään haastattelun jälkeisten soittojen ajankohdan ilmoittamalla sekä käyttämällä facebook-ryhmää, jossa pystyi kysyä työstä lisää sekä kerrottiin yrityksestä ja hakuprosessin etenemisestä. Tulevaisuuteen suuntautuvissa rekrytointiviestinnän välineissä sosiaalinen media näkyy mainintana instagram-live-lähetyksestä rekrytointiin liittyen. Tulokset tuovat esille myös, että tekoälyyn hakijoille vastaajana ei uskota. Sosiaalista mediaa käytetään rekrytoinneissa sopivien työnhakijoiden löytämiseen, mistä kertoo esimerkiksi Vetrákován ym. (2018, 10) tutkimus.

Nair & Sadasivan (2019, 44) kuvaavat z-sukupolven kasvaneen kehittyneiden medioiden ja tietokoneiden keskellä. He kuvaavat z-sukupolvea lapsiksi, jotka ovat syntyneet kännykät kädessään ja sovellukset mielessään. (Nair & Sadasivan 2019, 44). Z-sukupolvi on myös syntynyt erittäin vuorovaikutteisten teknologioiden aikana (Hernaus & Vokic 2014, 632). Kansallinen Duunitorin tekemä

rekrytointitutkimus kertoo, että vastaajista 78 % vastaajista ajattelee työnhaun tapahtuvan mobiililaitteella 5 vuoden kuluttua ja 86 % näkee sosiaalisen median erittäin tehokkaansa rekrytoinnin kanavana (Duunitori 2019). Duunitorin selvityksen tulokset keskittyvät rekrytointiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen: hakijoiden houkuttelemiseen. Siinä vaiheessa rekrytointiprosessia mobiiliin ja sosiaalisen median käyttö ovat tärkeä osa. Mitä sosiaalisen median ja teknologian hyödyntäminen voisi olla rekrytointiviestinnässä rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa? Voisiko tulevaisuuden teknologiat vastata paremmin tässä tutkielmassa esille tulleisiin roolien muuttumiseen ja käytänteiden muuttumiseen?

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on erilaista kuin tilastollisen tutkimuksen arviointi. Hayashi, Abib ja Hoppen (2019) toteavat, ettei laadullisen tutkimuksen arviointiin ole olemassa universaaleja kriteereitä. Tässä tutkielmassa luotettavuuden arviointi tehdään Thomasin ja Magilvyn (2011, 152) mukaan Lincolnin ja Guban (1985) luoman mallin mukaan, jossa luotettavuuteen kuuluvat neljä eri osa-aluetta, joista kolme ensimmäistä ovat uskottavuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys. Neljännen luotettavuuden osa-alueen ovat Kylmä ja Juvakka (2007,128) nimenneet refleksiivisyydeksi, joten tätä käsitettä käytetään myös tässä tutkielmassa. Näiden lisäksi luotettavuuden arvioinnin yhteydessä tarkastellaan myös eettisyyttä, sillä eettisyys liittyy tutkimuksen laatuun ja se voidaan nähdä myös luotettavuuden toisena puolena (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Myös käytettyä kirjallisuutta ja sen relevanttiutta arvioidaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Luotettavuuden arvioinnin osana sivutaan myös tutkimuksen rajoitteita.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa esitetyt tulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä. Tässä tutkielmassa uskottavuutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että tutkimusraportissa on suoria lainauksia haastatteluista. Alkuperäisilmauksia pelkistettäessä pyrittiin myös käyttämään haastateltavien sanoja mahdollisuuksien mukaan. (Thomas & Magilyyn 2011, 152-153.) Uskottavuutta vahvistaa, että tutkittavan ilmiön parissa ollaan riittävän pitkä aika (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Haastattelujen aloittamisesta aineiston analyysin päättämiseen kesti reilu neljä kuukautta. On toki hankala sanoa, onko ajanjakso ollut riittävän pitkä aika aineiston parissa työskentelylle. Aineiston kanssa työskentely on tehty huolellisesti ja sen suhteen ajanjakso on tuntunut riittävältä. Uskottavuutta voidaan nähdä lisäävän, että haastatteluissa tarkennettiin tarvittaessa haastateltujen vastauksia ja luokittelua tehtäessä palattiin litteroituihin haastatteluihin.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että tutkijan päätökset ovat selkeästi näkyvillä siten, että toinen tutkija voi niitä seurata (Thomas & Magilvy 2011, 153). Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan tarkasti. Raportista on löydettävissä tutkimuksen tarkoitus, tieto kohderyhmän ja haastateltavien valinnasta, kuvaus aineiston keräämisestä ja sen analyysistä sekä pohdintaa tutkimustuloksista, joiden kautta vahvistettavuutta voi tarkastella (Thomas & Magilvy 2011, 153).

Siirrettävyys on kolmas luotettavuuden osa-alueista. Sillä tarkoitetaan Thomasin & Magilvyn (2011, 153) mukaan Lincolnin ja Guban (1985, 290) määrittelemänä tulosten tai metodien siirrettävyyttä toiseen tilanteeseen tai toiseen ryhmään. Tutkielman kohderyhmä oli rajattu Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittuihin yrityksiin vuonna 2018. Palkittujen yritysten joukko on valikoitunut yritysten omien kesätyöntekijöiden arvioiden mukaan, sillä kampanjassa yritysten omat kesätyöntekijät arvioivat yrityksiä. Mukana kampanjassa on vuonna 2019 yli 500 työnantajaa (Vastuullinen kesäduuni 2019.) Palkittuihin yrityksiin keskittymällä tutkielma luo katsauksen kapeaan joukkoon. Toisaalta tutkielma antaa hyvän käsityksen tästä kohderyhmästä, koska haastatteluun osallistui puolet palkituista yrityksistä. Kampanjaan osallistuneiden yritysten runsas määrä nostaa palkittujen yritysten arvoa ja näitä yrityksiä voi pitää esimerkillisinä kesätyönantajina. Sitä, ovatko he sitä myös rekrytointiviestinnän osalta, ei voi kuitenkaan suoraan arvioida. Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten voi kuitenkin ajatella olevan kiinnostuneita esimerkiksi työnantajakuvastaan ja asemastaan kesätyönantajana, sillä Vastuullinen kesäduuni-kampanja on tunnettu ja tuo myös positiivista näkyvyyttä.

Tulosten siirrettävyyteen liittyen voidaan siis todeta niiden antavan hyvän kuvan kampanjassa palkituista yrityksistä ja näiden yritysten olevan erityisiä kampanjassa mukana olleiden joukossa. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää kaikkiin yrityksiin, vaan ne antavat kuvan siitä, mitä rekrytointiviestintä voi olla. Huomattavaa toki myös on, että esimerkiksi hakijakokemuksen ja y-sukupolven ominaisuuksien osalta tuloksissa on yhteneväisyyksiä muuhun tutkimustietoon.

Tutkielman tekemiseen liittyviä muita rajoitteita on myös hyvä pohtia. Näin laajan tutkielman tekeminen on ollut uusi asia. Osa tutkielmassa käytetyistä menetelmistä oli edeltävästi tuttuja, sillä tällaista haastattelukokemusta oli edeltävästi yhdestä projektista ja aineistolähtöistä sisällönanalyysia oli käytetty kandidaatin tutkielman aikana. Teemahaastattelu oli tutkimuskysymysten ja aihealueen tutkimuksen vähäisyyden vuoksi oikea valinta aineistonkeruumenetelmäksi. Sisällönanalyysi menetelmänä tiivistää aineiston yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä helpottaa kokonais kuvan ymmärtämistä. Kuitenkin se piilottaa näkyvistä sen moninaisuuden, mitä rekrytointiviestintä eri yrityksissä on.

Haastattelija on aina myös sen tiedon varassa mitä haastateltava antaa ja tähän vaikuttaa myös haastattelijan taito kysyä oikeita kysymyksiä. Haastatteluja aloitettaessa ensimmäinen haastattelu toimi testihaastatteluna. Se otettiin myös mukaan aineistoon eikä haastattelun tekemisen jälkeen tarvinnut tehdä muutoksia kysymysrunkoon.

Refleksiivisyyttä on pysyä avoimena ja tietoisena tutkimusta tehdessä. Se tarkoittaa myös omien ennako-oletusten tunnistamista sekä esimerkiksi haastatteluja tehtäessä haastattelujen kirjoittamista omista tunteista tai näkemyksistä välittämättä. (Thomas & Magilvy 2011, 154.) Tutkielman aihe lähti muotoutumaan omien kokemusten pohjalta. Kokemuksesta, kun yrityksistä ei kuulu mitään joko ollenkaan tai pitkiin aikoihin. Se oli herättänyt tympääntymistä ja kysymyksen ”miksi näin”. Prosessin loppuvaiheessa voi miettiä sitä, kuinka hyvin tämän ennako-oletuksen mahdollisen vaikutuksen pystyi tunnistamaan. Ainakin se loi aidon kiinnostuksen aihepiiriin. Tutkimustietoon tutustuessi välillä tuntui, ettei aihepiiristä ole tutkimusta. Tämä vaikutti siihen, ettei ennako-oletuksia päässyt muodostumaan niin paljon tutkimustiedon kautta ennen haastatteluja.

On myönnettävä, että haastatteluissa refleksiivisyys ei aina onnistunut. Refleksiivisyyttä on Thomas & Magilvyn (2011, 154) myös se, että haastattelussa enemmän seuraa kuin johtaa ja kysyy tarkennuksia sekä selvennyksiä. Haastatteluissa tehtiin sitä, että kysyttiin tarkennuksia ja selvennyksiä, kun haluttiin varmistaa, että asian ymmärsi oikein tai jotakin asiaa ei ymmärtänyt. Refleksiivisyyden osalta ei kuitenkaan onnistuttu siinä, että aiempien haastattelujen vaikutukseen omiin kysymyksiin huomasi aina ajoittain. Haastattelut kuitenkin kirjoitettiin omista ajatuksista riippumatta ja myös analyysivaiheessa pyrittiin siihen, että aineisto saa kertoa kerrottavansa.

Luotettavuuden pohdintaan kuuluu käytetyn kirjallisuuden ja relevanttiuden arvioiminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Suurin osa käytetystä kirjallisuudesta on kansainvälisissä ja vertaisarvioituissa julkaisuissa julkaistua. Myös kotimaisia lähteitä on sisällytetty mukaan. Kirjallisuuden osalta on pyritty löytämään aina kun mahdollista vertaisarvioitu julkaisu. Mukana on kuitenkin joitakin oppikirjoja esimerkiksi metodien osalta. Näissä teoksissa on huomioitu lähdekritiikki. Yleistä keskustelua kuvaamaan on käytetty rekrytointialan selvityksiä. Kirjallisuuden olisi suositeltavaa olla yleensä alle 10 vuotta vanhaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 137). Tätä ei ole pystytty noudattamaan, mukana on myös vanhempia lähteitä, joiden sisältöä voidaan kuitenkin edelleen pitää relevantteina.

Tutkimuksen tekeminen hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla tekee tutkimuksesta eettisesti hyväksyttävän, luotettavan ja sen tuloksista uskottavan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta

2012,6). Tämän tutkielman teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen teossa on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012,6). Huolellisuus ja tarkkuus on näkynyt prosessia tehtäessä sen joka vaiheessa. Rehellisyys on näkynyt prosessissa esimerkiksi siten, että prosessin loppuvaiheessa huomattiin, ettei haastatelluille ollut tuotu selkeästi esille tutkielman julkaisupaikkaa. Tästä ilmoitettiin haastatelluille sähköpostilla, jossa kysyttiin myös halukkuutta lukea mukaan tulevat suorat lainaukset.

Hyvää tieteellistä käytäntöä on osaltaan myös eettisesti kestävien ja tieteellisten kriteerien mukaisten tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tässä tutkielmassa on käytetty yleisesti käytössä olevia menetelmiä ja aineiston hankinta- sekä analyysimenetelmät on kuvattu lähteisiin viitaten. Myös avoimuutta ja vastuullisuutta on käytetty tuloksia julkistettaessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tällä tarkoitetaan tässä tilanteessa sitä, että kaikki tutkimuksen tulokset on kuvattu tulososiossa. Muiden tutkijoiden julkaisuihin on viitattu asianmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi on pyritty tekemään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Haastateltavien henkilöiden tiedottamisessa huomioitiin eettisyys. Tämä näkyi haastateltavien henkilöiden tiedottamisessa siten, että heidän suostumuksensa haastatteluun osallistumiseen täytyi perustua tietoon ja sitä varten annettiin riittävästi tietoa (Kuula 2011, 73). Haastatelluille annetun viestinnän sisältö on kuvattu tarkemmin osiossa haastattelujen toteutus. Haastateltavien henkilöiden tiedottamista miettiessä mietittiin myös aineiston jatkokäyttöä. Tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyen haastateltavilta kysyttiin haastattelun yhteydessä lupa säilyttää haastatteluaineisto tutkielman tekijän käyttöön mahdollista jatkotutkimusta varten. Tähän saatiin lupa kaikilta haastatelluilta. Aineisto säilytetään anonymisoituna. Tutkielmaprosessin päätyttyä poistetaan aineistosta viimeiset mahdolliset tunnistetiedot ja nauhoitteet. Yritysten anonymiteetti on pyritty säilyttämään koko prosessin ajan ja tutkimuksen raportoinnissa.

Tutkielman luotettavuuden osalta voidaan sanoa, että tutkielmassa on pyritty huomioimaan uskottavuus, vahvistettavuus ja refleksiivisyys. Siirrettävyyden arvioiminen on hankalaa ja siihen on syytä suhtautua varovaisesti. Tutkielman voi kuitenkin nähdä antavan tietoa kohderyhmästään. Eettiset näkökulmat on huomioitu prosessissa ja tutkimusprosessin aikana on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkielmaan liittyviä rajoituksia ovat kohderyhmän valinta, tutkielman tekijän kokemattomuus ja metodeihin liittyvät rajoitteet.

9.3 Johtopäätökset, suositukset käytäntöön ja jatkotutkimusaiheet

Tämä pro gradu-tutkielma on käsitellyt rekrytointiviestintää rekrytointiprosessissa hakemuksen jättämisestä rekrytointiprosessin päättymiseen saakka. Täten tutkielma on keskittynyt vähemmän tutkituun osaan rekrytointiviestinnästä (esim. Walker ym. 2015, 1000). Tutkielma on tuonut esille, että rekrytointiviestintä on tässä vaiheessa rekrytointiprosessia laajaa ja sillä on merkitystä. Rekrytointiviestinnän toteuttamiselle on useita vaihtoehtoja ja sillä voidaan tavoitella erilaisia asioita. Nämä kaikki asiat tekevät tärkeäksi rekrytointiviestinnän suunnittelemisen ja tavoitteiden asettamisen, joka myös käytännön työelämässä ja yrityksissä on hyvä huomioida. Tärkeää on, että ylipäättensä viestitään kuin jätetään viestimättä. Tästä myös muu tutkimustieto antaa viitteitä (esim. Breugh & Starke 2000; Smith 2017, 314). Rekrytointiprosessissa merkittävä osa hakijoista tulee hylätyksi. Tämä nostaa hylkäysviestinnän tärkeään asiaan. Tämä tutkielma on tuonut esille, ettei hylkäämisestä viestimättömyys vaikuta olevan ongelmana vaan hylkäämisestä viestitään hakijoille (vrt. Waung & Brice 2007, 2063). Yrityksissä rekrytointiviestintää kannattaa miettiä eri tavalla prosessissa kulkevien kautta.

Rekrytointiviestintään panostaminen yrityksissä on suositeltavaa myös rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Sillä tutkielman perusteella voidaan sanoa, että rekrytointiviestinnällä on yhteys sekä hakijakokemukseen että työnantajakuvaan. Tämä korostaa aiemmin tehtyä tutkimusta hakijakokemuksen osalta (Miles & McCamey 2018, 760; Virtanen ym. 2017, 260). Työnantajakuvan osalta aiemmin paremmin tunnettua on ollut, että positiivinen työnantajakuva vaikuttaa hakijoiden haluun hakea tiettyyn yritykseen (Agrawal & Swaroop 2009, 45; Knox & Freeman 2006, 707). Myös yleisesti keskustellaan enemmän tästä kuin siitä, miten rekrytointiviestintä rekrytointiprosessin aikana vaikuttaa työnantajakuvaan. Yhteyden olemassaolon ymmärtäminen myös tässä vaiheessa rekrytointiprosessia on kuitenkin näkynyt myös aiemmassa kirjallisuudessa (esim. Heilmann 2010, 139).

Tutkielman tulokset rekrytointiviestinnästä z-sukupolvelle ovat varovaiset. Niiden mukaan tulevaisuuden viestintä vaatii yrityksiltä kuitenkin roolien ja käytänteiden muuttamista. Yrityksissä on mietittävä miten vastata tulevaisuuden haasteisiin esimerkiksi viestinnän saatavuuden ja nopeutumisen osalta. Z-sukupolvesta tutkimustietoa on vielä vähän saatavilla. Tutkielmassa yritykset tunnistivat y-sukupolveen liittyviä tekijöitä ja sukupolven käsite myös kyseenalaistettiin (vrt. Guillot-Soulez & Soulez (2014, 329). Tulevaisuudessa olisikin syytä tutkia enemmän sekä z-sukupolvea että sitä onko sukupolviajattelu rekrytoinnin kontekstissa käyttökelpoinen. Z-sukupolven arvostamia käytäntöjä ja tulevaisuuden rekrytointiviestintää tulisi myös tutkia enemmän.

Näiden lisäksi tämän tutkielman perusteella on löydettävissä myös muita jatkotutkimusta vaativia aiheita. Tämä tutkielma antaa hyvän pohjan aihealueen tilastolliselle tutkimukselle selvittämällä esimerkiksi laajemmin sitä, millaista rekrytointiviestintää yritykset toteuttavat, mitä sillä tavoitellaan sekä toisaalta sitä, mitkä ovat hakijoiden arvostamia käytäntöjä rekrytointiviestinnässä. Hakijoiden näkökulmasta tulisi myös selvittää rekrytointiviestinnän ja hakijakokemuksen välistä yhteyttä sekä rekrytointiviestinnän ja työnantajakuvaan välistä yhteyttä. Rekrytointiviestinnällä tarkoitetaan tässäkin kohtaa viestintää hakemuksen jättämisen jälkeen. Työnantajakuvaan liittyen tulisi tarkastella työnantajakuvaan muuttumista rekrytointiprosessin aikana; millaiset asiat siihen vaikuttavat ja millaisissa vaiheissa rekrytointiprosessia sitä tapahtuu.

LÄHTEET

- Agrawal, R. K. & Swaroop, P. (2009). Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-school Undergraduates. *VISION—The Journal of Business Perspective*, 13 (3), 41-49.
- Aldlen, N. & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34 (5), 36-47.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57 (1), 143–171.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206.
- Ammattibarometri (2019). Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta: <https://valtioneuvosto.fi/>, 11.6.2019.
- aTalent Recruiting. (2018). Rekrytointi nuorten ammattilaisten silmin. Rekrytointitutkimus 2018. Haettu osoitteesta: <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>, 14.9.2018.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Becker, W. J., Connolly, T. & Slaughter, J. E. (2010). The Effect of Job Offer Timing on Offer Acceptance, Performance, and Turnover. *Personnel Psychology*, 63 (1), 223-241.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The Global “War for Talent”. *Journal of International Management*, 15 (3), 273–285.
- Bencsik A., Horváth-Csikós G. & Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90 – 106.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual Job-choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study. *Human Resource Management*, 42 (1), 23-37.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. Teoksessa: G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (toim.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23. (s. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

- Breaugh, J. A & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405-434.
- Brusch, I., Bruschi, M. & Kozlowski, T. (2018). Factors influencing employer branding: Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10 (2), 149-162.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (2006). Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 828-840.
- CareerArc. (2019). Haettu osoitteesta: <https://www.careerarc.com/about-us>, 2.7.2019.
- CareerArc. (2016). Survey Connects Poor Candidate Experience to Limits in Future Job Applications. Haettu osoitteesta: <https://www.careerarc.com/in-the-news/survey-connects-poor-candidate-experience-to-limits-in-future-job-applications>, 10.10.2018.
- CareerArc (2017). The Future of Recruiting. Haettu osoitteesta: <http://web.careerarc.com/future-of-recruiting-study.html>, 10.10.2018.
- Carless, S. (2007). Graduate Recruitment and Selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (2), 153-166.
- Cascio, W. F. & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13 (4), 182-192.
- Chambers, B. A. (2002). Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice, and Recommendations for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 4(4), 317-333.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.
- Chapman, D. & Webster, J. (2006). Toward an Integrated Model of Applicant Reactions and Job Choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (6), 1032-1057.
- Dineen, B. R. & Soltis, S.M. (2010). Recruitment: A review of research and emerging directions. Teoksessa Zedeck, S., Aguinis, A., Cascio, W., Leung, K., Parker, S. & Zhou, J. (toim). *APA handbook of I/O psychology*, 2, (s.43-66). Washington DC: APA Press.
- Drenth, P. J. D., Thierry H. & De Wolff, C. J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. 2 p. East Sussex, Psychology Press Ltd.
- Duunitori. (2019). Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Haettu osoitteesta: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>, 6.6.2019.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6.p. Tampere: Vastapaino.

- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (s. 27-44). 4.p. Jyväskylä: Ps-Kustannus.
- Faliagka, E., Tsakalidis, A. & Tzimas, G. (2012). An Integrated E-Recruitment System for Automated Personality Mining and Applicant Ranking. *Internet Research*, 22 (5), 551-568.
- Feinberg, R. A., Meoli-Stanton, J. & Gable, M. (1996). Employment Rejection and Acceptance Letters and Their Unintended Consequences on Image, Self-Concept, and Intentions. *Journal of Business and Psychology*, 11 (1), 63-71.
- Feldmann, D. C. & Klaas, B. S. (2002). Internet Job Hunting: a Field Study of Applicant Experiences with On-Line Recruiting. *Human Resource Management*, 41 (2), 175–192.
- Firfiray, S. & Mayo, M. (2017). The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-organization Fit as a Mechanism Explaining Job Seeker Attraction to Organizations. *Human Resource Management*, 56 (4), 629-649.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253 – 304.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007.) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal* 25 (5), 395–410.
- Gregory, C. K., Meade, A. W. & Thompson, L. F. (2013). Understanding Internet Recruitment via Signaling Theory and the Elaboration Likelihood Model. *Computers in Human Behavior*, 29 (5), 1949–1959.
- Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2014). On the Heterogeneity of Generation Y Job Preferences. *Employee Relations*, 36 (4), 319-332.
- Hatakka, I. (2016). ”Onhan se rekrytointi kuin yrityksen käyntikortti” Tutkimus työnhakijoiden rekrytointikokemuksista ja hakijakokemukseen vaikuttavista kriittisistä tekijöistä. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: an Updated Model and Meta-Analysis, 57 (3), 639-683.
- Hayashi, P. Jr., Abib, G. & Hobben, N. (2019). Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. *The Qualitative Report*, 24 (1), 98-112.
- Heilmann, P. A. K. (2010). Employer Brand Image in a Health Care Organization. *Management Research Review*, 33 (2), 134-144.
- Hernaus, T. & Vokic, N. P. (2014). Work Design for Different Generational Cohorts: Determining Common and Idiosyncratic Job Characteristics, *Journal of Organizational Change Management*, 27 (4), 615-641.

- Hershat, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 211-223.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 26 (3), 241-259.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277-1288.
- Indeed. (2018). Talent Attraction Study: What Matters to the Modern Candidate. Haettu osoitteesta: <http://offers.indeed.com/rs/699-SXJ-715/images/TalentAttractionStudy.pdf>, 24.1.2019.
- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (toim.) 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. (s. 41-59) Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Kavitha, M. & Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7 (2), 11-19.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22 (7-8), 695-716.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (s. 114-133) Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Haettu osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. 1.10.2018.
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition. *Personnel Review*, 44 (6), 991-1009.
- Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C. & Drevniok, U. (2010). The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for Nurses in Staff Development*, 26 (1), 2-8.
- Lee, I. (2011). Modeling the Benefit of E-Recruiting Process Integration. *Decision Support Systems*, 51 (1), 230-239.
- Lee, I. (2005). An Analytical Model of E-Recruiting Investment Decision: An Economic Employment Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52 (4), 486-496.

- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69–96.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18 (1), 45-59.
- Lincoln, Y. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Liu, Y-L., Keeling, K. & Papamichail, K. N. (2018). Maximising the Credibility of Realistic Job Preview Messages: the Effect of Jobseekers' Decision-Making Style on Recruitment Information Credibility. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (7), 1330-1364.
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the Quality of Organizational Communication. A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14 (1), 47-58.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2006). Lasting Customer Loyalty: a Total Customer Experience Approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 397-405.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H. & Campion, M. A. (2018). Improving the Candidate Experience: Tips for Developing ‘Wise’ Organizational Hiring Interventions. *Organizational Dynamics*, 47 (3), 147-154.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. & Ahmed, S. M. (2017a). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management*, 43 (6), 1693-1725.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H. & Campion, M. A. (2017b). Using Pre-Test Explanations to Improve Test-Taker Reactions: Testing a Set of “Wise” Interventions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 141, 43-56.
- Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand? *Business Horizons*, 61 (5), 755-764.
- Monster. (2019). Haettu osoitteesta: <https://www.monster.fi/>, 3.7.2019.
- Monster. (2018). Työnantajamielikuva 2018- kyselytutkimuksen tulokset. Haettu osoitteesta: https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster_ty%C3%B6nantajamielikuva_2018_tutkimus.pdf, 25.2.2019.
- Muenstermann, B., von Stetten, A., Lauren S. & Eckhardt, A. (2010). The Performance Impact of Business Process Standardization: HR Case Study Insights. *Management Research Review*, 33 (9), 924-939.
- Nair, A. & Sadasivan, R. (2019). Winning the Talent Game: HR Gamification Experience for Generation Z. *International Journal on Leadership*, 7 (1), 44-49.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281–292.

- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32 (6), 868-897.
- Purhonen, S. (2007). Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolvien käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Haettu osoitteesta: <https://helda.helsinki.fi>, 9.10.2018.
- Pärnänen, A. (2011). Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraali. Tilastokeskus. Tutkimuksia 255. Haettu osoitteesta: <http://www.doria.fi/handle/10024/67150>, 9.10.2018.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. (s. 367-378) Tampere: Vastapaino.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 26 (3), 565–606.
- Rynes, S. L. 1991. Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences. Teoksessa, Dunnette, M.D. (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 399–444). 2.p. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Saks, A. M. & Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 351-365.
- Salo, U-M. (2015). Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.) (2015). *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa.* (s. 166-190) Nuorisotutkimusverkosto/nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 164. Haettu osoitteesta: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/99323>, 7.3.2019.
- Salonen, A. (2017). Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen ja sen seuraukset. Tarkastelussa nuorten ammattilaisten kokemukset asiantuntijarekrytointiprosesseista. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu. Haettu osoitteesta: <https://www.utupub.fi/handle/10024/143820>, 6.6.2019.
- Slaughter, J. E., Cable, D. M. & Turban, D. B. (2014). Changing Job Seekers' Image Perceptions During Recruitment Visits: The Moderating Role of Belief Confidence. *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), 1146-1158.
- Smith, S. A. (2017). Job-Searching Expectations, Expectancy Violations, and Communication Strategies of Recent College Graduates. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (3), 296-320.
- Smith, S. D. & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (3), 135–144.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. & Stoffey, R. T. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 46 (1), 49-76.

Song, Z., Uy, M. A., Zhang, S. & Shi, K. (2009). Daily Job Search and Psychological Distress: Evidence from China. *Human Relations* 62 (8), 1171–1197.

Spaho, K. (2012). Organizational Communication Process. *Ekonomski Vjesnik*, (2), 309-317.

Tapscott, D. (2009) *Grown Up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World*. New York: McGraw-Hill.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 155-179.

Thielsch, M. T., Träumer, L. & Pytlik, L. (2012). E-recruiting and Fairness: the Applicant's Point of View. *Information Technology and Management*, 13 (2), 59-67.

Thomas, E. & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 16 (2), 151-155.

Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N. & Yonce, C. A. (2009). Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (4), 346- 361.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Haettu osoitteesta: www.tenk.fi, 13.6.2019.

Tuuri, M. (2017). ”Mulla olis ollut vaikka miten paljon annettavaa” Kesätyöntekijöiden kokemuksia rekrytointiprosesseista. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Haettu osoitteesta: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7832/%E2%80%9DMulla+olis+ol-lut+vaikka+miten+paljon+annettavaa%E2%80%9D+Kes%C3%A4ty%C3%B6nte-kij%C3%B6iden+kokemuksia+rekrytointiprosesseista>, 6.6.2019.

Uggerslev, K., Fassina, N. and Kraichy, D. (2012), Recruiting Through the Stages: a Meta-analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65 (3), 597-660.

van Birgelen, M. J. H., Wetzels, M. G. M. & van Dolen, W. M. (2008). Effectiveness of Corporate Employment Web Sites. How Content and Form Influence Intentions to Apply. *International Journal of Manpower*, 29 (8), 731-751.

van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: an International Review*, 62 (4), 543–557.

Vastuullinen kesäduuni. (2019). Haettu osoitteesta: <https://kesaduuni.org/>, 18.6.2019.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41.

Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S. & Smerek L. (2018). Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises, 10 (5), 1670-.

Virtanen, S., Wallin, A., Sylvander, T., & Eskola, J. (2017). Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. (toim.) 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa (s.247-265). Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Virtanen, S. (2017). Rekrytointiprosessin hakijakokemukseen vaikuttavat tekijät. Pro gradu-tutkielma, Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta.

Vokic, N. P. & Vidovic, M. (2014). Managing Internal Digital Publics: What Matters Is Digital Age Not Digital Nativity. *Public Relations Review*, 41 (2), 232–241.

Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S. & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1325-1347.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B. & Short, J. C. (2011). So What Do You Think of the Organization? A Contextual Priming Explanation for Recruitment Web Site Characteristics as Antecedents of Job Seekers' Organizational Image Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114 (2), 165–178.

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2009). Displaying Employee Testimonials on Recruitment Web Sites: Effects of Communication Media, Employee Race, and Job Seeker Race on Organizational Attraction and Information Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1354–1364.

Walker, H. J., Helmuth, C. A., Feild, H. S. & Bauer, T. N. (2015). Watch What You Say: Job Applicants' Justice Perceptions from Initial Organizational Correspondence. *Human Resource Management*, 54 (6), 999-1011.

Waung, M. & Brice, T. (2000). Communicating Negative Hire Decisions to Applicants: Fulfilling Psychological Contracts. *Journal of Business and Psychology* 15 (2), 247-263.

Waung, M. & Brice, T. (2007). The Effect of Acceptance/Rejection Status, Status Notification, and Organizational Obligation Fulfillment on Applicant Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (9), 2048-2071.

Wilden, R. Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1-2), 56-73.

Yakubovich, V. & Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17 (6), 710-723.

Zaremba, A. (2006). *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*. Mason Ohio: Thomson South-Western.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: American Management Association.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Kuka olet ja mikä on tehtäväsi yrityksessä? Miten rekrytointi on osa työtäsi?
2. Kuinka usein yrityksessänne rekrytoidaan työntekijöitä?

REKRYTOINTIPROSESSIN VIESTINTÄ JA SEN TAVOITTEET

Rekrytointiprosessi ja siinä tapahtuva viestintä

1. Millaisia vaiheita rekrytointiprosessiinne yleisesti kuuluu?
 - Onko se samanlainen kaikissa rekrytointiprosesseissa?
2. Millä tavalla hakijaan pidetään yhteyttä rekrytointiprosessin eri vaiheissa?
 - Millä keinoilla hakijoihin otetaan yhteyttä? Miksi on valittu juuri nämä tavat?
 - Mikä on viestien sisältö? Onko yhteydenotto automatisoitua? Onko yhteydenotto standardisoitua? Miksi viestien sisältö on juuri tämä?
3. Millä tavalla viestitään hylkäämisestä?
4. Oletko itse kokeillut, kohdannut tai kuullut muunlaisesta rekrytointiviestinnästä kokemuksia?

Rekrytointiprosessin viestinnän syyt ja tavoitteet

1. Mitkä ovat yleiset tavoitteet rekrytointiprosessissa tapahtuvalle viestinnälle? Mitä rekrytointiprosessin viestinnällä tavoitellaan?
2. Kuinka tärkeänä rekrytointiviestinnän onnistumisen yleisesti näette ja miksi?
3. Millaisia riskejä rekrytointiprosessin viestintään liittyy?
4. Mihin asioihin näette viestinnän olevan yhteyksissä?

Onnistunut rekrytointiprosessin viestintä

1. Millaisia kokemuksia teillä on tilanteista, joissa rekrytointiprosessissa toteutettu viestintä on ollut onnistunutta? Mikä teki siitä onnistunutta?
2. Millaisia kokemuksia teillä on tilanteista, joissa rekrytointiprosessissa toteutettu viestintä ei ole onnistunut? Mikä on johtanut siihen?
3. Milloin rekrytointiprosessin viestintä on onnistunut/epäonnistunut?

Rekrytointiviestinnän tulevaisuus

1. Millaista rekrytointiprosessissa tapahtuva viestintä on parhaimmillaan? Onko teillä suunnitelmia mihin suuntaan kehittää rekrytointiviestintäänne tulevaisuudessa?

REKRYTOINTIPROSESSIN VIESTINTÄ HAKIJAKOKEMUKSEN LUOJANA

Hyvä hakijakokemus on yksi vastuullisen kesäduuni-kampanjan kriteereistä.

1. Mitä hakijakokemus rekrytointiprosessissa teille merkitsee?
2. Vaikuttaako viestintä teidän mielestänne hakijakokemukseen? Miksi? Millä tavalla?
3. Miten viestinnän kautta voidaan luoda positiivista hakijakokemusta?
4. Miten viestinnän avulla voidaan luoda negatiivista hakijakokemusta?
5. Onko tämä erilaista eri ikäryhmillä tai esimerkiksi kesätyöhaussa?

REKRYTOINTIPROSESSIN VIESTINTÄÄ Z-SUKUPOLVELLE

1. Millä tavalla rekrytointiprosessin viestintää toteutetaan eri ikäryhmille? Tulisiko viestinnän erota eri ikäryhmille?
2. Vastuullisessa kesäduunikampanjassa kohderyhmänä on 14-29- vuotiaat. Viestitääkö kesätyöhaussa heille eri tavalla kuin muissa rekrytointiprosesseissa? Millä tavalla ajattelette, että heille tulisi rekrytointiprosessin eri vaiheissa viestiä?
3. Millaista rekrytointiprosessin viestinnän tulisi olla tulevaisuudessa, erityisesti tulevaisuudessa työelämään astuvaa sukupolvea ajatellen?

REKRYTOINTIVIESTITÄ TYÖNANTAJAKUVAN MUOKKAAJANA

1. Mitä työnantajakuva yrityksellenne merkitsee?
2. Miten työnantajakuva rekrytointeihin liittyen yrityksessänne mietitään?
3. Miten rekrytointiprosessissa tapahtuva viestintä vaikuttaa työnantajakuvaan? Onko teillä tästä konkreettisia kokemuksia?
4. Miten viestinnän avulla voidaan muokata työnantajakuva?
5. Vaikuttaako eri ikäryhmät tähän työnantajakuvaan?

Haluaisitko kertoa vielä jotakin näihin teemoihin liittyen?

Jätän sinulle yhteystietoni, jotta voit tarvittaessa kertoa minulle, jos jotakin jäi kertomatta.